

Oportunidades de emprego para pessoas (d)eficientes em território de baixa densidade

**Um Programa de Inovação e Sustentabilidade
Casa de Santa Isabel**



Mestrado de Empreendedorismo e Serviço Social

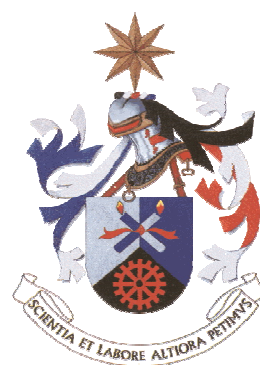
Faculdade de Ciências Sociais e Humanas

Universidade da Beira Interior

Mário Júlio dos Santos Nogueira Cardoso

M1242

2009



Dedicatória

À minha esposa Maria da Paz.

Aos meus filhos, Duarte e José.

Aos Amigos da Casa Santa Isabel.

A todos os “Companheiros” que
merecem uma vida ainda com mais
sentido.

Agradecimentos

À minha família e amigos pelo incentivo dado para a conclusão do Mestrado;

Ao Presidente da Direcção da Casa de Santa Isabel, Sr. Carlos Páscoa, pelo apoio prestado;

A todos os elementos dos corpos-gerentes, técnicos e colaboradores da Casa de Santa Isabel, pela sua disponibilidade e colaboração nas reuniões e sessões de trabalho para o desenvolvimento desta dissertação;

A todos os “Companheiros” que participaram nas entrevistas;

Ao colega Carlos Pais pela disponibilidade e incentivo;

Aos meus professores e colegas de Mestrado, em especial à Professora Doutora. Maria João Simões e ao Professor Doutor Alcides Monteiro, pela orientação e apoio prestado.

Resumo

A actual conjuntura económica, com uma crise de efeitos globais, para além de afectar toda a economia nacional, interfere também com as instituições que se dedicam a um sector da população, que infelizmente, também padece de outros problemas como a exclusão social, a pobreza e o desemprego. Neste quadro foi identificada a problemática da ausência de respostas de emprego para pessoas com deficiência em territórios de baixa densidade, na qual o modelo de políticas vigentes demonstra incapacidade e pouca eficácia para contribuir positivamente para uma solução.

Os contributos teóricos de vários autores em áreas como o Empreendedorismo Social, a Responsabilidade Social e a Inovação Social apresentam alguns aspectos a considerar no actual contexto social de dificuldades associadas ao emprego da pessoa com deficiência e à crescente desresponsabilização do Estado, tendo este optado por uma prevalência de soluções com transferência, quase em exclusivo, para a responsabilidade das entidades empregadoras, quer sejam empresas ou entidades não públicas.

Face a este desajuste de respostas, assentes em paradigmas tradicionais sobre a visão do trabalho e do funcionamento institucional, procurou-se, através de uma análise crítica ao sistema de funcionamento da instituição Casa de Santa Isabel: efectuar a representação de algumas das dificuldades que as pessoas com deficiência encontram no processo de integração, com a contextualização do território e as motivações que persistem sobre a procura de soluções.

O trabalho culmina na apresentação do esboço de quatro propostas de intervenção em temas como o Turismo Solidário e a Silvicultura, que incluem a implementação uma Empresa de Inserção e um modelo de prestação de serviços visando contribuir para a sustentabilidade económica da instituição e, simultaneamente, para a criação de emprego de pessoas com deficiência, numa perspectiva actual de empreendedorismo social.

Palavras-chave:

Deficiência; Emprego; Empreendedorismo; Inovação; Responsabilidade Social; e, Turismo Solidário.

Abstract

The present economical conjecture, with a crisis of global effects, apart from affecting all national economy it also affects the institutions dedicated to a sector of the population, which unfortunately, also suffer from other problems such as social exclusion, poverty and unemployment. The problematic of the lack of employment for people with disabilities in low density territories was identified in this frame, in which the current political model shows inability and little efficacy to contribute positively to a solution.

The theoretical contributions from several authors in areas such as Social Entrepreneurship, Social Responsibility and Social Innovation, present some aspects to consider in the current social context of the difficulties associated with the employment of people with disabilities and to the growing unaccountability of the State, having the State adopted a prevalence of solutions with transference, almost in exclusive, to the accountability of the employer, whether it is a company or a non public entity.

Regarding this inaptitude of answers, based on traditional paradigms about the vision of work and institutional functioning, we sought, through a critical analysis of the system of working of the institution of Casa de Santa Isabel: to represent some of the difficulties that people with disabilities face in the process of integration, with the contextualization of the territory and the motivations that persist about the demand for solutions.

The project culminates with the presentation of an outline of four proposals of intervention in fields such as Volunteer Tourism and Siviculture, which include the implementation, a Company of Social Inclusion and a model of contracting aiming to contribute to the economic sustainability of the institution and, simultaneously, to the creation of employment for people with disabilities, in a current perspective of social entrepreneurship. .

Key words:

Disability, Employment, Entrepreneurship, Innovation, Social Responsibility, and, Volunteer Tourism.

Glossário

CEFPS	Centro de Emprego e Formação Profissional de Seia
CISE	Centro de Interpretação da Serra da Estrela
CSI	Casa de Santa Isabel
EQUAL	Programa de Iniciativa Comunitário de Apoio a Projectos de Inovação Social
FSE	Fundo Social Europeu
ICNB, IP	Instituto de Conservação da Natureza e Biodiversidade
IEFP, IP	Instituto do Emprego e Formação Profissional
INR	Instituto Nacional para a Reabilitação
IPSS	Instituição Particular de Solidariedade Social
ISS, IP	Instituto da Segurança Social
OIT	Organização Internacional do Trabalho
PIE	Programa Integração e Emprego
PME	Pequenas e Médias Empresas
PROVERE	Programa de Valorização Económica de Recursos Endógenos
REAPN	Rede Europeia de Luta Contra a Pobreza
RS	Responsabilidade Social
RSE	Responsabilidade Social das Empresas
RSO	Responsabilidade Social das Organizações
SNR	Secretariado Nacional de Reabilitação
SNRIPD	Secretariado Nacional de Reabilitação e Integração de Pessoas com Deficiência

Índice

1	Preâmbulo	9
2	Introdução	10
2.1	Premissas	10
2.2	Objectivos	12
2.1.1	Objectivos Gerais	12
2.2.2	Objectivos Específicos	12
3	Metodologia	13
4	Enquadramento Teórico	15
4.1	Pontos de Partida	15
4.2	Deficiência e Emprego	15
4.2.1	O Emprego e a Exclusão	15
4.2.2	Deficiência e os Factores de Exclusão	19
4.2.3	Reabilitação Profissional como Estratégia de Inserção	22
4.2.4	Perspectivas de Intervenção	24
4.3	Empreendedorismo Social	27
4.3.1	Empreendedorismo – Evolução de um Conceito	27
4.3.2	O Empreendedorismo Social	29
4.3.3	Empreendedores Sociais	31
4.4	Inovação Social	32
4.4.1	Inovação nas Actividades Sociais	32
4.4.2	Empreendedorismo e Inovação Social como Factores de Transformação	36
4.5	Responsabilidade Social das Organizações	39
4.6	Voluntariado e Turismo Solidário	46
4.6.1	Voluntariado	46
4.6.2	Turismo Solidário ou de Voluntariado	47
5	Território de Baixa Densidade	51
5.1	Enquadramento Geográfico	51
5.2	Indicadores Sociais e Económicos	55
5.3	População com Deficiência	60
6	Casa de Santa Isabel – Instituto de Pedagogia Curativa	60
6.1	Caracterização da Instituição	60
6.1.1	Contexto Histórico e Legal	60
6.1.2	Sistema Organizacional	62
6.1.3	A Formação Profissional e a Inserção Sócio-profissional	64
6.2	A Instituição e o Meio Social	65
7	Diagnóstico – Emprego e Sustentabilidade	68
7.1	Problemática	68
7.2	Medidas de (Des)Apoio ao Emprego?	69
7.3	Transição Formação Emprego	70
8	Análise e Diagnóstico da Instituição	72
8.1	Introdução	72
8.2	Entrevista Exploratória	73
8.3	Relatório de Contas	75
8.4	Workshop	75
8.5	Questionário a Monitores e a Técnicos	78
8.6	Entrevistas a Utentes	83
8.7	Potenciais Parceiros	84
9	Proposta de Intervenção	86
9.1	Razões para uma Intervenção	86
9.2	Estrutura Relacional entre Projectos	87
9.3	Quatro Projectos – Uma Nova Sustentabilidade	88
9.3.1	Empresa de Inserção - Silvicultura	88
9.3.2	Verde Perto	90
9.3.3	Turismo Solidário	92
9.3.4	Plataforma de valorização de Produtos	96
10	Conclusão	98

Bibliografia

Anexos

Índice de Quadros

	Pág./Anexos
Quadro 1	Perspectivas de Empreendedorismo Social 30
Quadro 2	Enquadramento Legal da Reabilitação Profissional A.1
Quadro 3	Programas de Apoio à Integração Profissional das Pessoas com Deficiência A.2
Quadro 4	Programas de Apoio ao Emprego Protegido das Pessoas com Deficiência A.2
Quadro 5	Programas de Carácter Geral que concedem Apoios Majorados à Integração Profissional das Pessoas com Deficiência A.2
Quadro 6	Políticas Complementares de Apoio à Integração Profissional das Pessoas com Deficiência A.2
Quadro 7	O Papel dos Empreendedores Sociais A.3
Quadro 8	Etapas de um Processo de Inovação A.4
Quadro 9	Domínios da Inovação Social A.5
Quadro 10	Etapas do Ciclo de Inovação no Modelo de Intervenção do EQUAL A.5
Quadro 11	Designações Associadas à Responsabilidade Social A.6
Quadro 12	Benefícios em Desenvolver Práticas de Responsabilidade Social 43
Quadro 13	Principais Benefícios da RS para as PME 43
Quadro 14	Obstáculos à Implementação de Práticas de Responsabilidade Social 43
Quadro 15	Avaliação dos Benefícios das Parcerias para a Comunidade 45
Quadro 16	Princípios do Voluntariado A.7
Quadro 17	Características Básicas de um Turismo Sustentável 48
Quadro 18	Evolução da População Residente no Concelho de Seia (1864-2007) 53
Quadro 19	Número Total de Habitantes da Sub-Região da Serra da Estrela 53
Quadro 20	População Residente Segundo Sexo e Grupo Etário – Ano 2007 54
Quadro 21	Indicadores Demográficos 55
Quadro 22	Indicadores Gerais, Demográficos, Sociais e Económicos 55
Quadro 23	Indicadores Sociais 55
Quadro 24	Indicadores Económicos 56
Quadro 25	IPSS's do Concelho de Seia A.8
Quadro 26	Caracterização dos Desempregados Inscritos CEFPS (2006-2009) 58
Quadro 27	Caracterização Desempregados Inscritos CEFPS Portadores de Deficiência 59
Quadro 28	Valências Sociais da Casa de Santa Isabel 63
Quadro 29	Distribuição de Utentes pelas Áreas de Intervenção 64
Quadro 30	Parceria e Colaboração com o Meio Envolvente 67
Quadro 31	Falhas e Oportunidades do Modelo Vigente 70
Quadro 32	Níveis de Actores para o Projecto 73
Quadro 33	Etapas de Diagnóstico 75
Quadro 34	Matriz SWOT 77
Quadro 35	Colaboradores que Participaram no Questionário 78
Quadro 36	Potenciais Parceiros do Projecto Casa de Santa Isabel 85
Quadro 37	Matriz de Análise e Avaliação da Participação dos <i>stakeholders</i> A.10
Quadro 38	Matriz de Análise de Constrangimentos e Potencialidades A.10
Quadro 39	Empresas de Inserção A.11
Quadro 40	Oferta de Serviços de Turismo Solidário – Pacotes de Sensações A.10
Quadro 41	Matriz de Avaliação de Impactes A.10

Índice de Gráficos/Esquema

Gráfico 1	População Residente segundo o Sexo 52
Gráfico 2	Evolução da População Residente no Concelho de Seia (1864-2007) 53
Gráfico 3	População residente no Concelho de Seia segundo o grupo etário 54
Gráfico 4	Pirâmide etária de 2001 54
Esquema 1	Modos de Afectação dos Factores de Exclusão 20
Esquema 2	Ciclo de uma Empresa de Inserção 89

Índice de Fotografias/Figura/Mapa

Foto 1	Casa Gabriel 61
Foto 2	Utente da instituição 62
Foto 3	Formando e formador – Construção Cívica 65
Figura 1	Dr. Rudolf Steiner 60
Mapa 1	Concelho de Seia 52

1. Preâmbulo

O presente trabalho intitulado “Oportunidades de Emprego para Pessoas (D)eficientes em Território de Baixa densidade – Um Programa de Inovação e Sustentabilidade – Casa de Santa Isabel”, constitui a dissertação do autor, referente ao Mestrado de Empreendedorismo e Serviço Social, da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade da Beira Interior.

A escolha do tema deveu-se ao facto de tentar aliar a formação base na Licenciatura em Comunicação e Relações Públicas e a actividade profissional como Técnico Superior de Emprego Assessor no Centro de Emprego e Formação Profissional de Seia do Instituto do Emprego e Formação Profissional, com área de abrangência nos concelhos de Seia e Gouveia.

A necessidade absoluta sentida da aplicação dos conceitos ministrados ao longo da componente académica do Mestrado e da revisão estratégica, numa perspectiva sustentável, que tal poderia operar numa instituição de solidariedade social num território de baixa densidade onde socialmente actua, norteou esta abordagem.

Pretendeu-se estabelecer alguns contributos tendentes a um plano de intervenção que permita criar condições necessárias à sustentabilidade da instituição Casa de Santa Isabel e, simultaneamente, gerar emprego em ambiente protegido para pessoas com deficiência, abarcando áreas de aproveitamento de recursos que permitam aliar empreendedorismo e responsabilidade social.

A execução do trabalho constitui um desafio interessante, pois valorizou o conhecimento sobre o empreendedorismo, a responsabilidade social e o emprego de pessoas com deficiência em ambiente protegido, que aliados à procura da inovação e da sustentabilidade, aplicados a um estudo caso, ajudam a perceber o alcance efectivo dos actuais paradigmas com que presentemente somos confrontados.

2. Introdução

2.1 Premissas

Existem vários paradigmas relativos à integração e promoção social da pessoa com deficiência que carecem de ser entendidos por todos quantos intervêm nesta área para se obter um processo pleno e inovador na gestão com responsabilidade social e que estiveram na base de partida para este trabalho:

Paradigma da representação social do deficiente face ao emprego

**Integrar pessoas com deficiência no mundo do trabalho é ideologicamente correcto?
As pessoas com deficiência deverão trabalhar ou ter acesso a outras formas de apoio?**

A política ideologicamente orientada para a qualidade de vida das pessoas com deficiência não passa apenas por colocar-lhes ao dispor os meios financeiros para assegurar um padrão de vida mínimo, é necessário combater a estigmatização resultante da exclusão de certos contextos sociais, criando sentimentos de utilidade, autonomia, estatuto social, participação na vida colectiva.

É seguindo a perspectiva de Rogério Roque Amaro (2006), importante para distinguir os três conceitos em que se movem as acções de intervenção junto das pessoas com deficiência, que devemos enquadrar a primeira questão do paradigma da representação social do deficiente face ao emprego:

- **Inserção** – como processo de reforço de competências ao nível do indivíduo, viabilizando a sua ligação à sociedade, representando um processo de *empowerment* ao nível do indivíduo. Trata-se sobretudo de desenvolver estratégias de formação, que terão necessariamente repercussões, directas e indirectas, na vertente económica da vida dos implicados;
- **Inclusão** - como processo de aumento das oportunidades, por parte da sociedade, e da sua disponibilização equitativa para todos os cidadãos. O que depende sobretudo das políticas e das estratégias adoptadas pelas instituições e organizações da sociedade e das infraestruturas e meios criados;
- **Integração** – como a articulação sistemática dos dois processos anteriores, permitindo a interacção positiva entre indivíduo e sociedade, nos dois sentidos. Pressupõe naturalmente a contribuição dos factores económicos, entre outros.

Apesar de nos parecer obvio que as políticas que levem à integração, defendida pelo autor são as mais adequadas, existem outras perspectivas de actuação quando se defende intervenção para a deficiência.

- i. Uma primeira defende que neste campo é possível proteger eficazmente as pessoas com deficiência garantindo-lhes benefícios sociais generosos que tendencialmente as isentam da participação no mercado de trabalho e, de modo mais genérico, das dinâmicas de inclusão social. Esta estratégia, sendo na aparência mais protectora, é também mais propícia a situações de exclusão social, não especificamente por via da pobreza e da privação de bens materiais, mas por via do afastamento da participação em esferas fundamentais da vida social como o trabalho, uma vez que na prática aquilo que é subsidiado é a inactividade. É também uma estratégia que marginaliza as pessoas com deficiência. Sobretudo, porque, mesmo que legalmente isso não seja claro, o lugar simbólico naturalizado da pessoa com deficiência é fora do mercado de trabalho e, no essencial, a cargo dos benefícios públicos e das solidariedades privadas que lhe são proporcionadas.

- ii. Em contraponto, existe quem defende que é possível proteger os riscos sociais associados à deficiência e promover a participação social e a inclusão no mercado de trabalho, se necessário através de medidas compensatórias e de incentivos a essa inserção. Os resultados, seja do ponto de vista da taxa de actividade, seja do ponto de vista da inserção efectiva no mundo do trabalho, são completamente diferentes da estratégia anterior, visto que esta promove a integração.

Paradigmas da intervenção institucional?

Quais os limites para a intervenção das instituições no apoio à deficiência?
Quem deve garantir o financiamento de todas as intervenções sociais?

- i. Dependência dos apoios do Estado, assente no princípio de solidariedade em que o Estado tem como obrigação proporcionar mais e melhores condições para uma intervenção da qual ele se demitiu directamente.
- ii. Sustentabilidade financeira, com diferentes perspectivas institucionais, não excluindo as estratégias de compensação com visão neo-liberal de captação de fundos em que a sociedade civil substitui o papel do Estado.
- iii. Parcerias como metodologia de actuação, parcerias com o sector Público, com o sector Associativo, com o sector privado e, com indivíduos isolados, numa pluridiversidade de quadrantes ideológicos e políticos, adoptando novas soluções e novas lógicas de funcionamento para responder às necessidades de intervenção social, sempre num caminho sem colocar em causa a missão social da instituição.

Paradigma da gestão com Responsabilidade Social

Como beneficiar da alteração dos modelos da gestão empresarial e institucional?
Que relações podem ser estabelecidas entre a instituição e o mundo empresarial?
Qual o contributo dos factores de valorização ambiental e social para a criação de imagem?

- i. Factor de valorização institucional, assente no novo modelo de gestão através de iniciativas de responsabilidade social das empresas, com implementação de projectos sociais no espaço público, nomeadamente, em comunidades desfavorecidas ou marcadas por algum défice sócio-ambiental, com impactos mais ou menos globais, numa multiplicidade de actores envolvidos, por uma abordagem dinâmica da questão, com ligações estreitas entre o Estado, comunidade, e as empresas.
- ii. As empresas são impulsionadas a fazer mais, a demonstrar que são socialmente responsáveis, mostrando o seu compromisso com um desenvolvimento baseado em padrões internacionais de sustentabilidade social e ambiental. A solidariedade empresarial apresenta-se numa nova fórmula organizacional para a produção do bem comum, surgindo como uma alternativa à crise do sistema de solidariedade universal “compulsivo” desenvolvido e financiado pelo Estado, e como complemento das acções sociais comunitárias promovidas por organizações não-governamentais.

2.2 Objectivos

2.1.1 Objectivos Gerais

Análise de sustentabilidade à instituição particular de solidariedade social (IPSS), Casa de Santa Isabel, localizada num território de baixa densidade, aqui apresentada como uma comunidade de intervenção reconhecida no âmbito do seu trabalho de integração da pessoa com deficiência, através da apresentação de propostas que visem à execução de um projecto social em que se pretende:

- Estimular e contribuir para o desenvolvimento e implementação de acções com criatividade e inovação para resolução de um caso social e económico concreto;
- Perspectivar a sustentabilidade e auto-suficiência da Casa de Santa Isabel;
- Contribuir para a satisfação e realização de pessoas com deficiência através da criação de emprego em ambiente protegido.

2.1.2 Objectivos Específicos

No processo são implicados uma multiplicidade de actores, numa abordagem dinâmica da problemática, através de uma relação triangular entre Estado, mundo empresarial e sociedade civil, formando um conjunto de *stakeholders*, fundamental para o desenvolvimento de um território com graves lacunas sociais, perspectivando:

- Analisar de que forma o empreendedorismo e a responsabilidade social poderão ser opções para responder à situação problema;
- Identificar oportunidades de aproveitamento de alguns recursos existentes na instituição para explorar potencialidades: ao nível florestal e ambiental; ao nível terapêutico; cultura institucional; e, turismo solidário;
- Elaborar um esboço de proposta integrada num programa de Inovação para a Sustentabilidade.

3. Metodologia

“... a realidade é melhorada não por se fazer mais, mas por se planejar uma acção significativa que propicie de forma óptima a mudança e a melhoria da realidade. Isto incita-nos à reflexão constante sobre o que fazemos, ao mesmo tempo que nos convida a repensarmos constantemente as nossas tarefas.”

(Serrano, 2008:13)

O processo de construção deste trabalho passou por uma fase de recolha de dados, respectiva análise e, simultaneamente, pela percepção da realidade social em que se pretende intervir. Isto significa que se observou a utilização de duas atitudes muito diferentes e opostas: dedutiva e cognitiva; e indutiva e intuitiva.

A fase que partiu da compreensão do modelo de actuação da instituição para o diagnóstico dos problemas e posterior elaboração da proposta teve características dedutivas. No entanto, foi necessário introduzir uma fase indutiva, imprescindível para que se visualizem propostas de soluções e, ainda, relacionar o processo de tratamento dos dados recolhidos com o processo intuitivo que levou à valorização de determinadas intervenções em detrimento de outras.

Para que se tenha a noção dos temas preferenciais, profundidade com que devem ser tratados e quais os meios apropriados para a implementação de novas propostas, tornou-se necessário estratificar e decompor em diferentes níveis o que parecia ser um processo natural de contacto com a instituição. Contudo, confirmou-se a existência de assuntos que são difíceis de separar, pois incluem componentes subjectivas que se interpenetram com temáticas colaterais, não permitindo a análise objectiva desejável e a obtenção de conclusões claras.

O preâmbulo justifica a natureza do trabalho e a introdução enuncia os principais paradigmas que estão associados às temáticas que irão ser tratadas. Define ainda com clareza os objectivos que presidem à realização deste trabalho.

Verificou-se a necessidade de assentar a metodologia em vectores fundamentais que permitissem o conhecimento teórico e a clarificação de conceitos em algumas áreas determinantes para a elaboração de uma proposta desta natureza, como: o emprego; a deficiência e o emprego; o empreendedorismo; empreendedorismo social e os empreendedores; a inovação social; a responsabilidade social das organizações; o voluntariado e o turismo solidário.

Num capítulo posterior, para a percepção global deste contexto e construção de um esquema integrador da realidade local, é apresentada uma caracterização do território em que instituição se integra e exerce a sua influência da acção.

Seguidamente, caracteriza-se a instituição e a perspectiva de actuação metodológica vigente, apresentando-se uma análise e diagnóstico sobre as questões do emprego e da sustentabilidade, culminando com a apresentação de uma proposta de intervenção.

A fase de diagnóstico implicou a recolha e tratamento de dados, utilizando técnicas como: o estudo exploratório, a observação participante, a recolha documental, a provocação da informação em reuniões, entrevistas e questionários e a revisão bibliográfica. Esta fase permitiu a compreensão e apreensão das políticas e filosofia de acção da instituição, servindo simultaneamente, para valorizar as acções existentes, o papel da sua Missão Social – na perspectiva emocional, psicológica, física, social, relacional e o interesse da intervenção para os próprios (utentes, funcionários, técnicos e direcção da instituição). No fundo, compreender a organização por dentro, procurando o confronto entre o discurso dos próprios. Sendo vital perceber o valor de cada um dos elementos constituintes e quais as relações entre eles.

Após o período de análise e compreensão da situação, foi importante criar algum distanciamento, quer em termos de tempo, quer em termos de conteúdo, para seguidamente retomar as ideias de forma mais estruturada e sistematizada, tentando garantir um projecto coerente e numa lógica de investigação-acção.

A proposta de intervenção tenta integrar a melhoria do papel institucional, captando as vantagens que a sua idiossincrasia pode permitir através da exploração das vertentes ambiental e turística. Tudo, numa perspectiva de utilização de alguns pressupostos de promoção da instituição no campo social e ambiental no território.

Na proposta são ainda abarcados os elementos de valorização social e ambiental através da definição de objectivos e programas de acção específicos. Propostas concretas para a instituição, mas com possibilidade de posterior replicação do modelo em outros contextos.

Segue-se uma fase de conclusão, com as considerações finais de carácter reflexivo sobre os temas abordados, permitindo, subsequentemente, contribuir para base de elaboração a outros projectos ou medidas a executar posteriormente.

4. Enquadramento Teórico

4.1 Pontos de Partida

Todo o enquadramento teórico resulta da tentativa de resposta às questões colocadas perante:

Paradigma da representação social do deficiente face ao emprego

Integrar pessoas com deficiência no mundo do trabalho é ideologicamente correcto?
As pessoas com deficiência deverão trabalhar ou ter acesso a outras formas de apoio?

Paradigmas da intervenção institucional

Quais os limites para a intervenção das instituições no apoio à deficiência?
Quem deve garantir o financiamento de todas as intervenções sociais?

Paradigma da gestão com Responsabilidade Social

Como beneficiar da alteração dos modelos da gestão empresarial e institucional?
Que relações podem ser estabelecidas entre a instituição e o mundo empresarial?
Qual o contributo dos factores de valorização ambiental e social para a criação de imagem?

4.2 Deficiência e o Emprego

“A vulnerabilidade não se refere à coincidência entre um conjunto de atributos sociais e a experiência de situações de pobreza ou exclusão social, mas apenas à probabilidade maior de àqueles atributos se associarem tais situações”

(Capucha, 2005:166)

4.2.1 O Emprego e a Exclusão

O actual sistema de capitalismo demonstrou o seu verdadeiro poder de influência com a crise do sistema financeiro, com início no último trimestre de 2008, mas sem sinais previsíveis relativamente ao seu desfecho e consequências. Esta crise está a provocar um efeito devastador sobre toda a economia e a impor consequências avassaladoras sobre alguns segmentos populacionais.

Nas economias modernas a competição aguerrida pela partilha dos mercados provocou o aparecimento de um número elevado de empresas subsidiárias numa mesma cadeia produtiva, mediante regimes de subcontratação, *franchising* e informalização, que procuram a eficiência e redução de custos. Muitas vezes, os custos mais fáceis de diminuir estão relacionados com o valor do trabalho. Perante estas situações, é vulgar ocorrer um duplo processo de concentração e fragmentação produtiva que se torna responsável por grande parte dos casos de encerramento e de reestruturação de empresas, especialmente os ocorridos nas duas últimas décadas por todo o lado (Hespanha e Carapinheiro, 2002). Se a esse efeito juntarmos a diminuição do consumo de bens, por efeitos da crise global, acontece a falência e o encerramento de empresas, o que inclui

mesmo aquelas que até há pouco tempo eram consideradas modelos de desenvolvimento económico (Ex: *Qimonda* e *General Motors*).

Os efeitos da globalização conjugados com os da crise, estão a provocar profundas alterações no domínio do trabalho, mais especificamente, no estatuto do trabalho assalariado, também designado por trabalho por conta de outrem. Não se trata apenas do aumento do desemprego, mas também da precariedade das relações laborais, da insegurança no emprego e da “flexigurança”¹. Estes efeitos acabam ser factores de criação de vulnerabilidade social em largos segmentos da população, afectando todas as classes sociais e profissionais, mas que se reflectem exponencialmente em prejuízo para a pessoa com deficiência. Alguns autores, classificam o problema como sendo uma nova questão social, no sentido em que a persistência de um largo sector da população involuntariamente sem trabalho e impossibilitada de se integrar no mercado de trabalho põe em causa um modelo de sociedade assente no paradigma do trabalho assalariado (*Rosanvallon*, 1995; *Castel*, 1995; *Schnapper*, 1997 in *CAPUCHA*, Luis *et al.* (2004).

Como o conceito de estabilidade de emprego se encontra em profunda mudança, o emprego, como tradicionalmente era entendido e representado, através de um conjunto de direitos de que o trabalhador beneficiava pela prestação da sua força de trabalho a uma entidade empregadora, é hoje uma nova realidade. Um emprego que proporcione rendimento estável, que seja regulado e protegido por um Código do Trabalho, que ofereça garantias e outros benefícios para além da remuneração mensal, como: férias e licenças, descanso semanal, horário fixo, local de trabalho seguro ou estável, subsídios (férias e natal), pagamento de horas extraordinárias e, prémios de diversa índole, passou a ser uma realidade, que apesar de ainda existir, se encontra a perder terreno para outras formas de prestação de trabalho e com uma nítida tendência para a extinção.

A nova estrutura social passou a estar marcada pelo risco, em que existe a possibilidade de ocorrência de desemprego cíclico, discriminações no trabalho e a migrações forçadas de famílias. Neste contexto, pode agudizar-se uma certa marginalização sobre os pobres e todos os que sofrem de alguma incapacidade para trabalhar, criando condições à revolta, ao renascimento de racismos e de intolerâncias, como sinais do lado negro do sistema económico provocado pelo o capitalismo globalizado (*Hespanha e Carapinheiro*, 2002).

As entidades empregadoras, nas quais teremos que incluir o próprio Estado, por força do mercado aberto ou de uma nova mentalidade social que privilegia o sucesso e a individualização², estão a optar por contratar colaboradores com recurso a sistemas, que apesar de legais, são fortemente penalizadores para o trabalhador. Estes novos esquemas de contratação³, não retiram apenas os

¹ Especialmente na interpretação política e social que os países do Sul da Europa e, em especial Portugal, atribuem a este sistema, com um pendor mais favorável à flexibilidade da relação que relativamente à protecção no desemprego, como se observa nos países do Norte da Europa que estiveram na origem desta política.

² Caso da construção de biografias de risco individual (*Beck*, 1998), com a responsabilidade sobre o sucesso ou fracasso, ser mais da actuação individual do que da sociedade.

³ Exemplos: Empresas de trabalho temporário e Recibos Verdes.

direitos ao trabalhador, eles também lhe transferem mais responsabilidade, maior risco e incerteza, fragilizando e contribuindo claramente para colocar em causa a sustentabilidade do sistema de Segurança Social.

Nesta ordem de modernidade reflexiva, com a construção de biografias de risco e o desaparecimento dos modelos tradicionais, o desemprego deixou de ser visto como um problema estrutural e passou a ser um problema individual. Cada indivíduo é responsável pelo sucesso, ou culpabilizado no insucesso da sua biografia (Beck, 1998). Esta problemática torna-se mais vincada quando a pessoa possui logo à partida uma debilidade que o torne menos competitivo, tanto mais que o trabalho funciona como a principal esfera de integração do indivíduo e a incapacidade de o arranjar ou manter, abre o caminho para a exclusão.

A noção de exclusão social não assume apenas a perspectiva socioeconómica da privação, mas surge como uma realidade multidimensional, processual, colectiva, relacional e, particularmente intensa no que se refere aos problemas sentidos pelas pessoas, famílias e grupos afectados por essa situação (Capucha, 2005). A carência em diferentes domínios dos recursos como: emprego, rendimento, saúde, educação, habitação, etc. pode levar a situações de exclusão social e estas devem ser consideradas para a definição das estratégias de desenvolvimento que incluam orientações culturais e representações simbólicas das pessoas.

A exclusão social associada à pobreza surgiu em meados da década de setenta, salientando o facto de apesar do crescimento e do bem-estar nas sociedades modernas, permaneciam importantes sectores da população que não beneficiavam do progresso (Capucha, 2005).

Segundo Luís Capucha (2005), para quem a ciência tem precedido a política, ou mais precisamente a definição das políticas e a actuação dos seus agentes, há que atender à multidimensionalidade subjacente à exclusão para fazer uma abordagem metodológica com vista à medição do fenómeno de pobreza ou exclusão social. Especialmente, numa perspectiva de pobreza subjectiva, relativamente ao nível em que as pessoas se encontram em relação às representações prevalecentes numa determinada sociedade e perante a sua capacidade para a satisfação das suas necessidades ou situação de carência. Nesta linha, assume que é pobre, ou torna-se pobre, todo aquele que se sente pobre, mas também todos os que os outros consideram como pobres.

Com a relevante importância dos aspectos socioeconómicos, as fracas qualificações profissionais e escolares podem determinar que certos indivíduos só consigam emprego mal remunerado e inseguro. Estas situações geram instabilidade material, regularmente também associada a uma instabilidade emocional, o que muito contribui para a construção de um quadro de exclusão social (Capucha, 2005). Como a escassez e a irregularidade de rendimentos geram muitas vezes a vergonha, muitos optam por práticas de inversão simbólica, com exagero e excesso em momentos

de excepção, o que os tende a impedir de construir uma base sólida que lhes permita a ruptura com as suas condições de existência, criando um campo favorável, em certos aspectos, à existência de uma tendência para a reprodução geracional da cultura de pobreza e para a sua consolidação estrutural.

Estar em situação de exclusão social significa que a pessoa não tem acesso ao mesmo tipo de oportunidades de emprego ou a um nível de rendimentos que lhe permita aceder a uma vida digna, com segurança e estabilidade. Normalmente, os indivíduos associados a esta situação encontram-se num quadro de referência onde imperam em simultâneo vários factores⁴ (Capucha, 2005).

Se para Luís Capucha (2005) estar em situação de exclusão, “*não é não pertencer à sociedade*”, mas sim, ser um membro da sociedade a quem foram retirados os direitos de cidadania. Tal significa, que a exclusão assenta normalmente num conjunto de factores que combinam a impossibilidade de integração social por via do trabalho com a insuficiência de apoios estatais para que tal ocorra. Situação que vulgarmente transporta o indivíduo para a pobreza, não apenas como a privação ou insuficiência de rendimentos ou de bens materiais, mas também para uma pobreza nas condições de acesso a recursos fundamentais para a realização do bem-estar humano. Tornando-se factor crítico e de grande risco social quando se trata de pessoas com deficiência e seus agregados.

A tudo isto se contrapõe a integração social, que pode ser caracterizada por uma condição de participação dos indivíduos, das suas famílias e dos grupos em processos normais de sociedade. Visto que existe um quadro de representações sociais indissociável das referências simbólicas que condicionam as orientações de vida das pessoas e as imagens que os outros têm delas, estar integrado, significa poder partilhar a condição de cidadania com os restantes membros da sociedade e ter um modo de vida que lhe permita a pertença a uma categoria organizada estrategicamente em torno do aproveitamento dos recursos disponibilizados para as suas actividades (Capucha, 2005).

O preconceito, a marginalização e a segregação são fenómenos muito presentes no funcionamento de qualquer sociedade. Em relação às pessoas com deficiência verifica-se, com maior ou menor grau, uma certa estigmatização, com muita gente, ainda hoje, a acreditar que elas são inválidas e que nunca poderão ser cidadãos autónomos e de plenos direitos, sendo maior o preconceito acerca das suas capacidades ou das suas potencialidades para o trabalho. Esta

4

Estatuto social desvalorizado e uma identidade negativa;
Condição de vulnerabilidade perante as doenças e sem poderem aceder a cuidados de saúde de qualidade;
Viver em habitações degradadas ou não possuir abrigo;
Ausência da família como o suporte estratégico e fundamental para a construção de projectos de vida estáveis, nos campos material, relacional ou mesmo emocional;
Pertencer a comunidades onde predomina a carência, a marginalidade, a violência, a pobreza.

prevalência de uma representação negativa funciona como inibidora à construção de projectos de vida activa e à participação social, confirmando alguns preconceitos discriminatórios que ajudam a criar os obstáculos sociais à participação. Estes estigmas funcionam quer na dimensão individual quer nos comportamentos colectivos, afectando quem tem poder para definir as políticas de solidariedade.

Existe também uma dimensão subjectiva e relacional no que se refere à auto-imagem dos indivíduos, aos seus modos de vida predominantes e às suas estratégias individuais ou grupais, desenvolvidas para enfrentarem os problemas quotidianos que os afectam face à sobrevivência ou à estigmatização, e que também funcionam como aspectos condicionantes de integração. Entre as pessoas que se encontram mais vulneráveis à pobreza e à exclusão podemos encontrar, para além de outros⁵, as pessoas com deficiência (Capucha, 2005).

É na dimensão da privação que se observa a parte económica do problema da exclusão, e esta encontra-se normalmente associada a uma situação de desemprego, precariedade no trabalho, a baixos rendimentos ou a uma competição desregrada que retira condições de igualdade de acesso aos mercados a pessoas com necessidades especiais. Quando esta dimensão afecta uma pessoa com deficiência, pode agravar mais o seu problema e tornar a sua situação mais vulnerável à exclusão, podendo gerar a quebra de vínculos sociais e originar o sentimento de que não pertence plenamente à sociedade, criando mesmo, uma consciência de não-cidadania, de perda de direitos e deveres, ou de desafiliação.

4.2.2 Deficiência e os Factores de Exclusão

“As pessoas com deficiência são particularmente vulneráveis à pobreza dado que acumulam as limitações funcionais (físicas, sensoriais ou mentais), com representações sociais negativas ainda predominantes a respeito das consequências dessas limitações, e ainda com as barreiras à participação inscritas na lógica de funcionamento das instituições e estruturas sociais. (...) A pobreza pode ser minimizada por apoios familiares ou com medidas de apoio da Segurança Social, mas numa parte significativa desta população prevalecem os factores de exclusão (...) em relação às oportunidades de educação, formação, emprego, constituição de família e outros bens ou serviços correntes na sociedade, limitando a autonomia e a igualdade de oportunidades em relação aos restantes cidadãos e condenando as pessoas à condição de assistidos.”

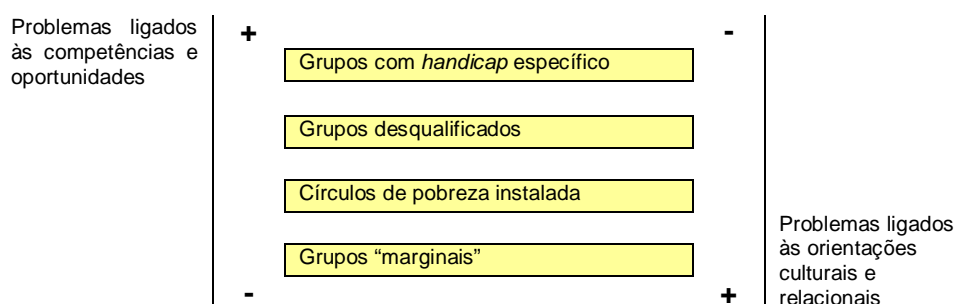
Luís Capucha (2005:171)

Como as desigualdades sociais são uma realidade marcante em todas as sociedades, tendo não só aumentado, como se complexificaram e diversificaram, quer por resultado de efeitos estruturais, quer por efeitos intracategoriais, estas, passaram a ser mais ou menos aceites em sociedade, desde que não ultrapassem determinados patamares a partir do qual se passa a falar de exclusão (Augusto *et al.*, 2008). Nesta perspectiva, a exclusão assume um carácter multidimensional, assente: na privação; na desqualificação; e, na desafiliação.

⁵ Indivíduos ou famílias afectadas pelo desemprego de longa duração; trabalhadores com baixos salários e com baixos níveis de qualificação profissional; trabalhadores em regimes de precariedade contratual, com baixos rendimentos ou de rendimento irregular; idosos; pessoas com deficiência e doentes crónicos; membros de famílias monoparentais; migrantes; refugiados; membros de minorias étnicas; pessoas sem abrigo; os toxicodependentes; jovens desprovidos de meio familiar; detidos e ex-reclusos.

As pessoas com deficiência, como grupo com *handicap* específico, encontram-se entre aqueles a quem é reconhecida a possibilidade de ser confirmada empiricamente uma maior probabilidade de viverem situações de exclusão social (Capucha, 2005). Por exemplo, as pessoas com deficiência física e mental, devido às suas limitações, são afectados pela existência de um *handicap* específico impeditivo de uma participação social e profissional e são vulgarmente alvo de discriminação. Se a este facto juntarmos a inexistência de uma oferta de formação específica adaptada a cada tipo de deficiência, ou nos casos em que a mesma existe, não cumpre com os anseios nem necessidades do público-alvo, temos um sério elemento base para a exclusão.

Esquema 1 - Modos de afectação dos factores de exclusão



Fonte: Adaptado (Capucha, 2005)

Mas a complexidade de factores marcantes que arrasta as pessoas com deficiência para a exclusão abarca ainda outras dimensões, tais como: os obstáculos e barreiras arquitectónicas nas ruas e cidades, na habitação, nos equipamentos e mobiliário urbano; as dificuldades nos transportes, nos serviços de saúde, na educação; as problemáticas no acesso ao emprego; a fraca ou inexistente oferta na cultura e lazer.

Muitas vezes o problema não reside apenas no cidadão com deficiência, o próprio agregado familiar conjuga por vezes problemáticas como o trabalho informal, o emprego precário e o desemprego em um ou mais membros, normalmente, associadas a situações de baixos rendimentos. Em algumas situações, podem ainda, ser afectados por más condições de habitação, problemas de saúde dos adultos, alcoolismo, relações familiares problemáticas e maus-tratos⁶. Como normalmente a pessoa com deficiência, mesmo em quadro de inactividade, recebe uma prestação social, ocorrem situações de famílias dependentes desse subsídio da Segurança Social. Tais situações geram mesmo uma resistência no acesso ao emprego da pessoa com deficiência, atendendo à incompatibilidade entre o recebimento da prestação e o rendimento do trabalho, criando um complexo de "opção" entre o "garantido" - prestação social, e o "incerto" - emprego.

⁶ Situação observada em entrevistas com candidatos a emprego portadores de deficiência (Exercício de Funções como Técnico Superior de Emprego Assessor – Centro de Emprego e Formação Profissional de Seia)

Como a população com deficiência não é homogénea, para além da existência de uma vasta diversidade de graus e tipologias, é também afectada por problemáticas comuns ao resto dos elementos constituintes da sociedade. Ao nível do emprego, as mulheres, como na população dita normal, representam a maioria dos desempregados e as que se confrontam com maior dificuldade de integração. O caso é duplamente agravado, porque além do défice de capacidades, o sexo condiciona-as a um leque de opções mais restrito, quer no momento em que efectuam as suas escolhas para um percurso de formação, quer nas situações de integração numa actividade profissional.

Outro factor muito comum entre esta população encontra-se na falta de qualificação escolar e profissional. Especialmente relevante no grupo dos que possuem deficiências do foro mental ou psicológico, em que, o grau de instrução, quando existe, não ultrapassa o básico. Uma elevada percentagem de elementos não possui certificação oficial, visto que frequentaram regimes de instrução alternativos. Este factor muitas vezes não os afecta a eles em exclusivo abrange, com alguma frequência, todos ou à maioria dos membros do agregado a que pertencem. Esta falta de qualificações insere-os numa tipologia de público que se encontra perante um decrescente número de possibilidades de acesso ao mercado de trabalho, geralmente constituídas por postos de trabalho precários e mal remunerados. A falta de qualificação também contribui para a ausência de poder nos campos económico, social e relacional. Todas estas situações colocam a pessoa com deficiência perante trajetórias individuais e familiares onde a multiplicidade de problemas sociais se entrecruza numa complexa teia que dificulta as hipóteses de integração social. Para além das dificuldades objectivas, enfrentam também problemas subjectivos que se traduzem na desorganização frequente da sua vida pessoal e numa atitude de desencorajamento e de resignação face a frequentes auto-imagens desvalorizadas e a uma condição de excluídos (Capucha, 2005).

“A experiência mostra também que, na ausência desses desideratos, a deficiência pode ser um inaceitável factor de exclusão social.”

Capucha (2005:173)

Como a realidade se encontra permanentemente em transformação, existem inúmeras experiências que demonstram que algumas pessoas com deficiência podem ter uma vida autónoma e participada. Isto é, se houver uma actuação precoce no campo da saúde e da família, da acessibilidade e dos transportes, no apoio a condições de habitação adaptada, na atribuição de ajudas técnicas e, em tudo o que permita superar o acesso e a criação de condições específicas para aqueles que não podem competir em mercado aberto de trabalho podemos criar a plena participação das pessoas com deficiência na sociedade. Como estas pessoas têm normalmente uma incapacidade para perspectivar o seu futuro, que associada à fragilidade de regras que organizam a sua vida quotidiana e ao descrédito na possibilidade de mudarem de situação, torna-se necessária a intervenção comunitária, combinada com medidas dirigidas especificamente a estas problemáticas, funcionando como instrumento decisivo na quebra destes círculos.

O preconceito, que contribui fortemente para a dificuldade de inserção, obriga a que a intervenção junto destes grupos deva incidir em medidas de qualificação profissional e relacional, acompanhada de medidas que visem a aprendizagem de estilos de vida regulares (Capucha, 2005). Daí o papel preponderante que uma comunidade de residência pode e deve desempenhar, através da sua função ambivalente de refúgio e recurso, ao criar as condições que permitem à pessoa com necessidades especiais, a sobrevivência quotidiana e a fuga à armadilha reprodutora da pobreza e de modos de vida menos dignos.

“As representações sociais das pessoas com deficiência incorporam, muitas vezes, a acomodação, a vitimização, a passividade, uma baixa auto-estima ou negativa, uma visão de si e do mundo muito negativa.”

(Capucha, 2005:104)

Por outro lado, existe também, por parte das potenciais entidades empregadoras, mais do que o preconceito de estereótipo, suportado numa imagem desqualificada das pessoas com deficiência e das suas capacidades face ao trabalho (Augusto, *et al.* 2007). Estas pessoas podem ter igual ou superior capacidade de trabalho, especialmente em determinados contextos, existindo para o efeito algumas medidas compensatórias para a inserção profissional que visam contrariar esta imagem negativa e muito suportada na ideia de uma generalização de situações de incapacidade e incompetência.

Os apoios do Fundo Social Europeu (FSE) permitiram alterar o conjunto de representações relativamente às pessoas com deficiência. De um modo geral, existe junto desta população e dos agentes que com ela lidam que o sistema de reabilitação teve efeitos muito positivos sobre um conjunto de dimensões importantes da vida destas pessoas. Ao nível dos relacionamentos inter-pessoais, da auto-estima, da confiança nas suas próprias capacidades, passaram a ter uma percepção clara de que são capazes de fazer, mesmo possuindo um *handicap* (Capucha, 2005). Existem casos em que pode mesmo afirmar-se que melhorou significativamente a capacidade que demonstram para lidar com o problema, com o seu desempenho e a sua autonomia, passando a ter sentimentos de utilidade.

4.2.3 A Reabilitação Profissional como Estratégia de Inserção

A política de reabilitação profissional das pessoas com deficiência é uma problemática relativamente recente em Portugal. Até finais dos anos setenta, do século passado, a deficiência era considerada uma fatalidade. Quem nascia com deficiência era vetado a um contexto de lógicas de apoio, que quando existiam, tinham como base ideológica a caridade e o assistencialismo (Capucha, 2004). O Estado tinha, tal como perante outros grupos desfavorecidos, uma actuação residual, assumindo as redes familiares e sociais, bem como a frágil sociedade civil, e a igreja um papel preponderante na assistência às pessoas com deficiência. Em 1983 os documentos oficiais sobre as necessidades das pessoas com deficiência omitiam a questão da empregabilidade.

Mesmo as pessoas que adquiriam uma deficiência através de acidentes de trabalho (trabalhadores que detinham situação estável no mercado de trabalho e que tinham direito a seguro social) eram, igualmente, considerados “inválidos”, mas tinham apesar de tudo garantias de protecção pública. Com a guerra colonial (1961-1975), tornou-se mais visível a questão da deficiência adquirida. Situação que contribuiu para o surgimento de iniciativas da sociedade civil, numa tentativa de cobertura dos riscos sociais que o Estado não assumia. Este movimento iniciou-se na Associação dos Deficientes das Forças Armadas, sendo posteriormente estendido ao movimento cooperativo e associativo que levou à criação de dezenas de instituições.

Em 1977 foi criado o Secretariado Nacional de Reabilitação (SNR), com alteração de designação em 1996 para Secretariado Nacional de Reabilitação e Integração de Pessoas com Deficiência (SNRIPD), actualmente intitulado de Instituto Nacional para a Reabilitação (INR), que detém como função a coordenação geral das políticas de reabilitação em Portugal.

Através da cooperação entre o Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP) e o movimento associativo e cooperativo que se desenvolveu no sector da reabilitação, até 1985, foram instaladas oficinas de formação que permitiram a posterior criação das primeiras acções de formação co-financiadas pelo FSE (Capucha, 2005). Com a Carta Social Europeia, em 1991, foi consagrado o direito das pessoas com deficiência à formação e readaptação profissional e social, com o enfoque a ser colocado na relação entre o indivíduo e o meio. Este instrumento permitiu a criação de apoios com vista a dotar muitas pessoas especiais com competência que lhes alargaram possibilidades, contribuindo para o superar desvantagens e elevando-as a uma condição de potencial participação na vida em sociedade.

A reabilitação tem que ser vista como um processo global e contínuo dirigido à independência das pessoas, compensando-as por forma a superarem desvantagens e promoverem capacidades e simultaneamente permitir-lhes a universalização de direitos e a criação de estruturas económicas e sociais. Segundo Capucha (2005) o conceito de reabilitação passou a abarcar várias dimensões: médica, cultural, profissional, pessoal e familiar, protecção social, lazer e educação.

Como compete ao Estado garantir as políticas necessárias a uma Reabilitação e a coordenar a cooperação entre famílias, instituições e as pessoas com deficiência existe um enquadramento normativo nacional que visa responder ao conjunto de problemáticas⁷.

Atendendo a que geralmente os indivíduos que dispõem de emprego ou trabalho permanente têm suportes relacionais mais sólidos, quando tal não sucede, a zona de vulnerabilidade associada à precariedade do trabalho, propicia a fragilidade relacional e a desafiliação, podendo conjugar a ausência de trabalho com a tendência para o isolamento social, levando a situações de pobreza,

⁷ Ver Quadro 2 Anexo 1 – Enquadramento Legal da Reabilitação Profissional

em resultado da não integração pelo trabalho (Castel, 1991). Dai, terem surgido soluções que visam combater a exclusão social através de apoios destinados à integração da pessoa com deficiência em mercado normal de trabalho que variam entre medidas destinadas ao trabalho por conta de outrem e outras ao apoio à instalação por conta própria⁸. Dada a especificidades de certas tipologias de deficiência, associada a uma certa ineficácia de funcionamento de algumas infraestruturas, como por exemplo os transportes públicos, passou a considerar-se o teletrabalho como uma forma de inserção particularmente adequada a pessoas com limitação física mas dotados de elevada capacidade intelectual. Sendo certo que por vezes a essa modalidade de trabalho se associam processos de flexibilidade, com algumas características de precariedade “selvagem” do mercado, não é menos certo que o mesmo constitui uma das formas de trabalho com maiores oportunidades de futuro, se bem que, para um reduzido segmento desta população.

A criação do próprio emprego por pessoas com deficiência sofre de um elevado défice de espírito empreendedor, provavelmente fruto do peso das representações e das entidades assimiladas a respeito das próprias capacidades, sendo esta uma matéria que talvez necessite ser mais trabalhada (Capucha, 2004). O empreendedor, nas sociedades modernas, é visto como um indivíduo autónomo e capaz de decidir, arriscar e fazer obra individualmente. Esta perspectiva choca com a cultura estatutária prevalecente em muitas comunidades que lidam com as pessoas com deficiência.

4.2.4 Perspectivas de Intervenção

“O modo como numa sociedade se acolhem e integram as pessoas com deficiência é um indicador da qualidade dessa sociedade.”

(Capucha, 2005:271)

A escolha de uma política ideologicamente orientada para a qualidade de vida das pessoas com deficiência não passa apenas por lhes colocar ao dispor os apenas os meios financeiros para assegurar um padrão de vida mínimo, é necessário combater a estigmatização resultante da exclusão de certos contextos sociais e criar as condições de plena integração na vida colectiva. A política que presentemente vigora, defende que é possível proteger os riscos sociais associados à deficiência e promover a participação social e a inclusão em mercado de trabalho, utilizando, quando necessário, medidas compensatórias e incentivos para facilitar a inserção.

Apesar de todos os progressos verificados, especialmente ao nível de alguns tipos de intervenção junto da população com deficiência, de que são exemplo a formação profissional e algumas estruturas de Centro de Actividades Ocupacionais, a realidade demonstra que a efectivação dos direitos de todas as pessoas com deficiência está longe de ser atingido. A imagem desvalorizada dos grupos, comunidades, famílias, e pessoas em situação de exclusão, tende a ocultar as suas capacidades e a sobreavaliar as suas responsabilidades, o que constitui um factor relevante para

⁸ Ver Quadros 3, 4, 5 e 6 no Anexo 2 - Medidas de Apoio ao Emprego de Pessoas com Deficiência

dificultar o acesso e a conservação de um emprego, condição considerada como básica para garantir a autonomia a algumas destas pessoas. As muitas lacunas verificadas apresentam uma realidade longe do minimamente desejável. Situação que se agrava em territórios marcados pela interioridade, baixa densidade e pela falta de condições ou estruturas de apoio, onde as desigualdades estão presentes na forma como as políticas de protecção social, de habitação, de saúde e de equipamentos de apoio à família abrangem de modo diferenciado as diversas categorias do tecido social, deixando algumas delas menos protegidas ou mesmo completamente desguarnecidas.

Tratando-se de população fortemente vulnerável a contextos de exclusão social, com a desqualificação e a privação a fazerem parte integrante dos seus problemas, o emprego, pelos seus efeitos estruturantes na possibilidade de participação em diversos domínios da vida social, apresenta-se como principal vector de inclusão (Capucha, 2005). Mas, na nova ordem social, ainda em evolução, a precariedade do emprego, a ausência de qualificações, o desemprego resultante do progresso e da crise económica geram situações de fractura social entre os que estão dentro e os que estão fora do sistema. Encontram-se mesmo reunidas condições para uma assimetria entre os que têm um emprego e que, por essa via, têm acesso a sistemas de protecção social, a uma identidade profissional, social e pessoal e, os que caem ou se encontram permanentemente em situações de desemprego, com fraca implicação na vida colectiva e perda progressiva da sua identidade profissional. Todas estas situações contribuem para um sentimento de inutilidade social, desencorajamento ou mesmo de revolta.

Para combater essa tendência, todas as soluções que pretendam viabilizar o apoio à pessoa com deficiência, fazendo com que ela disponha de um meio natural de vida, quer por via do suporte familiar, quer por via da promoção de uma vida autónoma, deveriam ser alvo de uma atenção especial do Estado. Só que há muito que o Estado se demitiu da criação de condições para o apoio directo a esta população. A opção do Estado tende para o apoio a entidades que através de soluções mais ou menos padronizadas, apresentam respostas de educação, formação e iniciativas que visam facilitar a integração sócio-profissional. Nesta lógica de actuação, a efectivação de direitos da pessoa com deficiência relativamente ao trabalho, obrigou o Estado a definir medidas e políticas que visam a promoção de programas como meta primordial.

Muitas vezes a pessoa com deficiência desconhece os seus direitos sociais, ignora os serviços existentes e tem uma profunda dificuldade em lidar com os processos de acesso aos benefícios que lhe são destinados. Para além do desconhecimento, possui também a ideia de que existe uma excessiva burocratização para obter qualquer benefício e olha com desconfiança para aos serviços que prestam a ajuda. A falta de informação inibe a procura de serviços pelo receio que isso implique despesas ou de não se ter direito à ajuda. O isolamento e a distância aos serviços são também factores que, normalmente, agravam a falta de informação.

Mas a reabilitação das pessoas com deficiência também pode ser apresentada como bom exemplo, especialmente através de algumas das políticas que contribuíram de forma decisiva para que as instituições que operam na área da reabilitação tenham conseguido demonstrar que as pessoas com deficiência não estão condenadas a permanecer excluídas do mercado de emprego e que, pelo contrário, se forem aplicadas políticas adequadas conjugadas com a articulação a outras iniciativas, estas pessoas podem aceder ao mercado de trabalho e contribuir para o desenvolvimento da sociedade (Capucha, 2005).

A reabilitação profissional, entendida como o processo global e contínuo de conservação, desenvolvimento ou restabelecimento de aptidões e capacidades para o exercício de uma actividade normal, exige que os normativos criados pelo Estado se assumam como o garante da prossecução de uma política que também permita motivar as entidades empregadoras à contratação directa. Estas, devem ser sensibilizadas a encontrar respostas para as pessoas com deficiência ou a adoptar uma atitude mais solidária, incentivada por políticas ou medidas activas de apoio à integração. Os incentivos não terão que se revestir de um apoio financeiro directo às empresas ou instituições. Eles podem privilegiar modelos alternativos de reconhecimento de práticas de responsabilidade social, valorizando e reconhecendo acções que contribuam para a construção de uma sociedade mais responsável e equitativa, com todos a participar.

A ausência de um sistema flexível, normalmente, cria dificuldades aos promotores de projectos de formação e complica os processos de inserção em emprego das pessoas com deficiência. Dado que, muitas instituições conseguem executar acções com inovação que permitiram transformar as condições e expectativas de vida de muitas pessoas com deficiência em Portugal, neste trabalho, apresenta-se uma perspectiva de intervenção que inclui Empreendedorismo Social, Inovação Social e a Responsabilidade Social das Organizações, pelo que, será conveniente tecermos algumas considerações sobre a emergência e contexto em que estes conceitos se desenvolvem.

4.3 Empreendedorismo Social

4.3.1 Empreendedorismo – Evolução de um Conceito

Começamos pelo conceito de **Empreendedorismo**. Inicialmente associado à ideia de criação de valor e produtividade, no sentido de optimização de recursos e de eficiência económica - Criação de negócios e empresas (Dees, 1998), tem na sua origem o termo francês “*entrepreneur*”, e que se refere a alguém que “empreende” um projecto ou uma actividade significativa.

Indissociável ao empreendedorismo está o **Empreendedor** - Pessoa que empreende, que toma a iniciativa ou resolve fazer alguma coisa e a inicia, enfrentando corajosamente os obstáculos, correndo riscos com coragem e audácia (Quintão, 2004). É identificado como um ser arrojado, activo, fura-vidas, com espírito de iniciativa, determinação e coragem, que estimula o progresso económico ao descobrir novas e melhores formas de fazer as coisas. Motivados pela necessidade ou pela oportunidade, os empreendedores são pessoas especialistas em perceber e interpretar problemas e necessidades, capazes de idealizar soluções, de transformar sonhos e ideias em realidades e, apresentar: “novas e melhores formas de fazer as coisas” (Dees, 2001).

Joseph Schumpeter (1934) desenvolveu a ideia de que a inovação associada ao risco representa a principal característica do empreendedorismo. Criou o conceito de Destruição Criativa - Alguém que detecta oportunidades e introduz inovações destruidoras e criadoras. A mudança é definida pela realização de novas combinações que abrem caminhos, que resultam em êxitos. Os indivíduos empreendedores são os que criam formas inovadoras de produção, explorando várias vias.

“A função dos empreendedores é reformar ou revolucionar o padrão da produção⁹”

(Schumpeter in Portela et al. 2008 :28)

I. Kirzner (1973,1982,1985), aceita que o empreendedor busque oportunidades, mas destaca como essencial a questão da distribuição imperfeita da informação, mantendo como atributo um olhar vivo sobre o que o rodeia como forma de tentar tirar vantagem de uma informação a que teve acesso.

Peter Drucker (anos 80) introduziu a ideia de oportunidade como central para o empreendedorismo. Os empreendedores não têm que provocar mudanças, têm é que explorar as oportunidades criadas pela mudança. O empreendedor está sempre à procura da mudança, através da introdução de inovações de processos, de produtos, de mercados; reage à mudança e explora-a como uma oportunidade. Para ele, o empreendedor tem uma atitude mental que vê as oportunidades criadas pela mudança em vez de ver os problemas, no entanto, deve ter-se em

⁹ 1. Exploração de uma invenção ou de uma possibilidade tecnológica, ainda não experimentada para produzir um novo produto ou a produção de um já existente, mas de outra forma. 2. Abertura de novas fontes de abastecimento de matérias ou de um novo mercado para os produtos, através da reorganização de uma indústria, etc.

conta que nem todas as novas organizações são empreendedoras (Dees, 1998) (Drucker, 1985, Krasner e Dubrow, 1979 in Portela et al. 2008). Segundo Drucker (1985) começar um negócio ou criar um novo empreendimento não é condição necessária nem suficiente para o empreendedorismo. O empreendedorismo também não implica a obtenção de lucro como meta. O que significa que a criação de uma novas instituições, mesmo sendo organizações não lucrativas, não implica que sejam classificadas de empreendedoras, especialmente se não visarem o aproveitamento de oportunidades trazidas pela mudança.

Por sua vez, Howard Stevenson, propõe que o cerne da atitude empreendedora seja identificado como a procura da oportunidade sem ter em conta os recursos disponíveis no momento. O empreendedor detecta e persegue a oportunidade que passa despercebida aos gestores administrativos, não deixando que os recursos iniciais limitem a sua acção ou opções, apresentando uma capacidade de ver mais além e de fazer a captação de recursos dos outros para alcançar os seus objectivos (Portela et al. 2008).

Para Gartner, Bird, e Starr (1992), o empreendedorismo é o conjunto de comportamentos implicados nos processos de criação, emergência e operação inicial de uma nova organização e cessa logo que a eclosão desta esteja consumada. Nesta linha é importante considerar a motivação que leva os indivíduos ao empreendedorismo: a necessidade ou refugio, e a oportunidade.

Existe também a tendência para identificar o perfil empreendedor em torno de traços essenciais da sua personalidade, ou características pessoais. Numa perspectiva de senso comum, a tendência é ver o empreendedor como uma pessoa sobredotada, em cujo perfil emergem, por exemplo: dotes de imaginação, auto-confiança e optimismo; traços de iniciativa, flexibilidade e tolerância ao erro; linhas de intuição e visão para negócios futuros; e, rasgos de originalidade.

Swedberg (2000) demonstrou o empreendedorismo como a necessidade de realização ou sede de sucesso. Estudos subsequentes fizeram crescer a lista de características-chave que compõem o perfil do empreendedor, como: baixa aversão ao risco, agressividade, ambição, optimismo, desejo de autonomia, marginalidade, valores pessoais incomuns, e sede de poder. Carson (1982) definiu o perfil com base em traços como: auto-conhecimento, imaginação, capacidades de comunicação, pesquisa, análise e previsão, e até mesmo capacidades de lidar com as novas tecnologias. Mas, alguns traços de personalidade afirmam-se como contraditórios entre si. Contudo, Philipsen (1998) assinala estudos deste tipo como inconclusivos e contraditórios, o que leva a que outros investigadores apontem como cerne da questão, avaliar se os traços psicológicos são necessários ou suficientes para o desenvolvimento do empreendedorismo (Portela et al., 2008).

Com o empreendedorismo surge o **Empreendimento**, associado à ideia de realização de algo. Acção de Empreender que corresponde a uma tarefa importante e difícil, a uma actividade que se destina normalmente à produção ou comercialização de bens e serviços, através de uma

Empresa ou Empreendimento. É o cometimento, a tentativa. Desta acção resulta “*Entrepreneurship*”, com significado associado à criação: de novas empresas ou organizações; de actividades independentes entre organizações; de uma empresa individual para ganho pessoal (pequenas e médias empresas, empresas familiares); ou, uma actividade comunitária para benefício público (Veciana 1995, 1996, 1999, Veciana e Garcia 1989 in Portela et al. 2008). Nesta ordem, empreender significa criar, intentar, decidir-se e, pode entender-se, na perspectiva de Portela (2008), numa acepção dupla: decidir levar a cabo uma tarefa ou acção, ou seja, planear, propor-se a algo; ou, levar a cabo ou a efeito qualquer acção ou empreendimento, isto é, fazer, pôr em execução, realizar.

Do “*entrepreneurship*”, também se extrai o termo “*intrapreneurship*” ou Intra-empreendedorismo, que significa o desenvolvimento de projectos inovadores em empresas/organizações já estabelecidas, por empreendedores que operam com sucesso numa organização estabelecida ou em parceria com outros empreendedores (Sarkar, 2007).

Resumindo, o empreendedor aparece como o fundador de novas organizações ou alguém que é capaz de arriscar na adopção de novos processos, quer por oportunidade, quer por necessidade, sustentando a sua actuação em três ideias centrais que fundam o empreendedorismo, a saber:

- Criação de valor
- Inovação
- Capacidade de aproveitamento das oportunidades

4.3.2 O Empreendedorismo Social

Enquanto o empreendedorismo empresarial se confronta com a criação de uma organização economicamente viável e sustentável, o **empreendedorismo social** tem como finalidade a mudança nos sistemas sociais (Alvord, et al., 2004).

O empreendedorismo social aparece como uma expressão do nosso tempo, combinando a paixão de uma missão social com a imagem de disciplina ligada à gestão, à inovação e à determinação que é normalmente associada aos pioneiros (Dees, 1998). Trata-se de uma área em que se combinam harmoniosamente criatividade e inovação, na perspectiva de uma mudança social que contribua para o combate à exclusão ou à pobreza. Centra-se nas pessoas e na resolução dos seus problemas colectivos, anda associado ao desenvolvimento de projectos promovidos por indivíduos ou comunidades, estando mais voltado para a resolução de problemas da comunidade e mais preocupado com questões sociais do que económicas, visa alcançar um interesse geral, de bem comum, ou dar resposta a necessidades sociais não satisfeitas.

Quadro 1 – Perspectivas de Empreendedorismo Social

Perspectivas de Empreendedorismo Social	
1	Centra-se na finalidade social das organizações que é realizada através de actividades de carácter mercantil. Tem sempre como princípio a missão social e a resolução de problemas sociais, podem gerar rendimentos através de uma actuação no mercado. Uma visão ao estilo americano;
2	Adopta também uma óptica organizacional, sublinha o carácter inovador da actividade. Estas empresas não são inovadoras por via da sua face comercial, mas sim por proporem novas configurações organizacionais, ou novas soluções para os problemas. Visão mais europeia que associa empreendedorismo à criação de empresas sociais.
3	Associa sustentabilidade económica e impacto de larga escala, considerando virtuosa a mistura de métodos vindos do mundo negócios e do campo filantrópico. Enfatiza a inovação social, da mesma forma que a segunda versão;
4	O significado de empreendedorismo social está revestido de uma certa radicalidade. Caracterizado por uma inovação sistémica, ou seja, pela procura de novas soluções para a resolução de problemas sociais, frequentemente associadas a transformações globais.

Fonte: Adaptado de Portela (2008)

Na perspectiva da terceira variante apresentada por G. Dees (2001) in Portela (2008), defende-se o empreendedorismo com missão social como central, o que afecta o modo como se percebe e avaliam as oportunidades. O impacto relacionado com a missão social é o critério-chave, sendo a geração de riqueza, um meio para atingir fins maiores. Perante esta ideia os empreendimentos sociais funcionam como agentes de mudança social, agindo de um modo muito particular: adoptando uma missão para criar e manter valor social; reconhecer e procurar obstinadamente novas oportunidades para servir essa missão; empenham-se num processo contínuo de inovação, adaptação e aprendizagem; actuam com ousadia sem estar limitados pelos recursos disponíveis no momento; e ainda, prestam contas dos resultados obtidos às clientelas que servem.

Na linha da quarta versão, que valoriza o impacto global das inovações, podemos enquadrar o trabalho de Bill Drayton, Director da Fundação Ashoka, uma organização não lucrativa dedicada a apoiar empreendedores sociais, que afirma que:

“Os empreendedores sociais não se contentam em dar um peixe ou ensinar a pescar. Eles não descansam enquanto não tiverem revolucionado a indústria da pesca.”

O conceito de empreendedorismo social pode ser considerado recente, mas as iniciativas afins não o são, podendo mesmo adquirir uma variedade de significados: simbiose entre trocas comerciais e impactos sociais; inovação com impacto social; forma de catalizar transformações sociais, apresentando pequenas soluções para problemas iniciais, mas com grandes impactos a longo prazo.

Apesar de muitos autores reconhecerem os contributos destas diferentes perspectivas (Alvord, Brown e Letts, 2004), a via que mais segue passa por considerarem o empreendedorismo social como o catalizador de transformação social, ou seja, encarando-o como o meio para criar soluções inovadoras para os problemas sociais imediatos e motivo de mobilização de ideias, capacidades, recursos e parcerias em ordem a conseguir transformações sociais sustentáveis. Com o tempo, algumas das organizações criadas para resolver os problemas, tendem a tornar-se menos viáveis, especialmente à medida que vão tendo sucesso com as suas intervenções.

Muitas das iniciativas de empreendedorismo social mobilizam uma grande diversidade de recursos, por vezes beneficiando de importantes apoios de entidades públicas, autarquias ou empresas. Mas, caracterizam-se, essencialmente, pela capacidade de encontrar uma saída para os problemas que as políticas públicas convencionais não resolvem, estabelecendo uma relação mais próxima entre sociedade civil e Estado, em que os princípios de solidariedade e de reconhecimento são mútuos.

4.3.3 Empreendedores Sociais

O **Empreendedor Social**, da mesma forma que o económico, também está associado ao objectivo de reduzir o desemprego e as desigualdades sociais. Assumir riscos adoptando modos de agir inovadores, é próprio de indivíduos peculiares, diferentes dos capitalistas que associam o risco à obtenção de lucro. Muitas vezes é confundido com o empresário que subscreve responsabilidade social, ou com o fundador de uma organização não-lucrativa, ou o líder de uma organização não-lucrativa que implante actividades remuneradas (Portela *et al.* 2008).

Os empreendedores sociais aparecem como um género de empreendedor com missão social. Para eles, a missão é explícita e central, afectando a sua forma de detectar as oportunidades. O impacto relacionado com a missão torna-se o critério central.

Para o empreendedor social a criação de riqueza é apenas um meio para atingir um fim, enquanto que para o empreendedor empresarial a criação de riqueza é uma forma de medir a criação de valor (Dees, 1998 *in* Portela *et al.* 2008).

São reformadores revolucionários com uma visão assente na missão social, têm perspectivas ousadas e levam a cabo mudanças fundamentais nas formas como as coisas são feitas no campo social. Vão directamente à causa dos problemas em vez de lidarem apenas com os sintomas, procuram reduzir as necessidades em vez de se limitarem a satisfazê-las.

De acordo com as ideias fundamentais defendidas por Gregory Dees (1998), os empreendedores sociais desempenham o papel de agentes de mudança do sector social, combinando a prestação de contas com as noções de criação de valor, inovação, mudança, procura de oportunidade e desenvolvimento¹⁰.

¹⁰ Ver Quadro 7 no Anexo 3 – O Papel dos Empreendedores Sociais

4.4 Inovação Social

4.4.1 Inovação nas Actividades Sociais

Sempre houve empreendedores sociais. Foram eles que fundaram as instituições que agora reconhecemos como adquiridas. Numa conjuntura de crise global, mais se justifica o surgimento de novos empreendedores ou empreendimentos sociais, marcados pela inovação, como forma de desenvolver novos modelos e combater as expectativas goradas com projectos meramente filantrópicos ou a ineficiência, indiferença e ineficácia de importantes instituições do sector social (Dees, 1998). Neste sentido, centremo-nos na emergência da inovação social como elemento fundamental do processo.

A inovação é a exploração bem sucedida de novas ideias. Também entendida como a habilidade para aplicar soluções criativas para problemas, ou oportunidades, para realçar ou para enriquecer a vida das pessoas. Por vezes confunde-se a inovação com a criatividade, mas na verdade a inovação é o resultado de uma ideia criativa. A criatividade resulta normalmente de um acto isolado (embora também possa ser colectiva). A inovação, porque envolve a mobilização e a articulação de recursos diversos dentro de uma organização ou de uma comunidade, é sempre colectiva. A inovação exige, normalmente, um árduo trabalho para a sua concretização, tendo na sua origem ou estímulo, o ser provocada por uma necessidade social ou o ser empurrada por um desenvolvimento tecnológico (Pinheiro, 2008).

A **inovação social** assume crescente importância por se tratar de um processo cujos resultados se tornam cada vez mais presentes à nossa volta. Estas evidências, como vamos constatando, raramente comportam ideias completamente novas, são, antes, adaptações de processos, de serviços, de bens previamente existentes e que são reconfigurados para produzirem novos efeitos. As novidades vão sendo moldadas à luz da experiência, e é através de uma validação pelo reconhecimento que se tornam aceites e bem sucedidas.

Num esforço para tentar caracterizar o conceito de Inovação Social *Mulgan* (2007), apresentou-a como sendo: as actividades e serviços inovadores que são motivadas pelo objectivo de resolver uma necessidade social e que são predominantemente desenvolvidos e difundidos por organizações cujos fins primários são sociais.

Segundo André e Abreu (2006), inovação social apresenta-se como uma resposta nova e socialmente reconhecida que visa e gera mudança social, ligando simultaneamente três atributos:

- i. Satisfação de necessidades humanas não satisfeitas por via do mercado;
- ii. Promoção da inclusão social;
- iii. Capacitação de agentes ou actores sujeitos, potencial ou efectivamente, a processos de exclusão/marginalização social, desencadeando, por essa via, uma mudança, mais ou menos intensa, das relações de poder.

Sendo por via do terceiro atributo apresentado que, ao admitir-se que a inovação social visa e gera mudança social, com contribuição para a alteração das relações de poder, que a mesma se distingue dos outros processos de inovação, tecnológicas ou organizacionais que também geram efeitos sociais mais ou menos positivos.

A inovação social surge geralmente associada a uma natureza não mercantil, com um carácter colectivo de intervenção e que visa gerar a transformação nas relações sociais. Pelo que, é comum associar inovação social a um produto que envolve acções de inclusão social com o objectivo de capacitar as pessoas em situação de exclusão. A inovação social surge pela necessidade de vencer riscos e adversidades, mas também para o aproveitamento de oportunidades ou como a resposta a novos desafios. Apresenta-se como uma nova forma de pensar ou fazer algo, o que supõe uma atitude crítica e o desejo de mudar, através de uma acção intencional, deliberada e voluntária, visando sempre implicações na mudança social qualitativa e, funcionando como uma alternativa, ou mesmo como ruptura perante os processos tradicionais (André e Abreu, 2006).

Este tipo de inovação pode ser levada a cabo por pessoas, movimentos e/ou organizações. Ela é normalmente adoptada por pessoas capazes de produzir mudanças na sociedade. São pessoas que, para além de terem uma ideia, estão dispostas a trabalhar na sua concretização, procurando levar por diante algo que as motiva e que desejam efectivamente realizar. Uma vez pressionadas pelas suas próprias necessidades, outras vezes despertadas para carências que necessitam de alguma resposta (Ribeiro, 2008).

Na esfera individual, os promotores e primeiros utilizadores das inovações levam os outros, por persuasão, para a mudança, fazendo da persistência pragmática o factor essencial de transformação de ideias promissoras em instituições reais. As características comuns aos indivíduos introdutores da inovação social são, segundo *Tony Flower (2007 in Mulgan, 2007)*, um colaborador próximo de *Michael Young*, inovador e agente social da Grã-Bretanha do século XX, a pura persistência e, tomar sempre o não como questão. “*Porque não?*” - Isto leva a que os inovadores sejam pessoas centradas na acção, para quem fazer terá sempre mais valor do que falar ou escrever. Frequentemente, combinam uma capacidade extraordinária para comunicar ideias complexas com as competências para tornarem essas ideias reais.

Usualmente, a inovação radical nasce e cresce entre gente de mente macro em unidades micro. Há pequenas e muito pequenas iniciativas que cada vez mais atraem o olhar de académicos e outros investigadores, por gerarem no seu seio inovações e ideias de tipo diverso, como: novos modelos de organização e gestão; novos processos; novos produtos e serviços; e mesmo, novos mercados (Portela *et al.* 2008). O ritmo crescente da inovação e o encurtamento dos ciclos de vida das tecnologias parecem favorecer a eclosão de novos operadores com maior flexibilidade para lidar com mudanças radicais.

Mas a mudança social nem sempre é realizada por indivíduos únicos. Muitas vezes as necessidades são constatadas por grupos de indivíduos que colocam no intercâmbio de conhecimento e na influência mútua os factores aglutinadores de motivação para a realização de mudanças sociais. A consistência destes movimentos é proporcional ao grau de descontentamento dos seus constituintes face a determinadas realidades, o que para eles se constitui como motivo ou causa para a acção. O mais emblemático destes movimentos é o movimento ambientalista que se constituiu à volta da protecção da biodiversidade e se estendeu por várias frentes, desde o radicalismo da *Greenpeace* à responsabilização social das empresas petrolíferas (Mulgan, 2007).

Muitas das acções sociais que hoje tomamos como garantidas, sejam elas resultado de políticas governamentais ou de filantropia individual ou grupal, começaram por ser meras utopias que segundo *Schopenhauer in Mulgan* (2007), passaram por três estádios:

“... primeiro, é ridicularizada, segundo, é-se-lhe violentamente oposto e, por último, é aceite como sendo auto-legitimada.”

(Mulgan, 2007)

Em qualquer destes níveis de análise podem ser identificadas várias etapas para o desenvolvimento e concretização de um processo de inovação¹¹. Contudo, segundo André e Abreu (2006), é nos processos que a Inovação Social assume maior relevância. Isto porque, dois dos três atributos por eles referidos como associados à inovação social são processos de inclusão social e de capacitação de agentes mais fracos.

A inovação social pode encontrar-se nos mais variados domínios da sociedade: económico, político, tecnológico, cultural, da educação e do ético. São apresentados alguns exemplos de aplicação da inovação¹².

No campo da inovação social, em Portugal, as iniciativas do Programa EQUAL¹³ assumem-se objectivamente nos seus propósitos pela introdução de inovação nas formas de encarar e dinamizar a acção empreendedora como reforço da competitividade das economias locais, contribuindo para uma coesão social, através da criação de novas actividades profissionais e de novos empregos que resultam em reinserção profissional e em combate à pobreza e à exclusão social (Vale, 2008). A inovação social do EQUAL emerge em contexto favorável para o efeito, através da valorização e da alocação de tempo, recursos humanos e financeiros a esse objectivo. Contudo, em Portugal, não são conhecidos estudos que reflectam de forma objectiva os efeitos e a eficácia do Programa perante a mudança social preconizada com as suas acções, o que permite questionar se sem os recursos e condições reunidas em seu torno do programa se registaria inovação.

¹¹ Ver Quadro 8 no Anexo 4 – Etapas de um Processo de Inovação

¹² Ver Quadro 9 no Anexo 5 – Domínios da Inovação Social

¹³ Iniciativa Comunitária de apoio a projectos de inovação social

O EQUAL define-se como laboratório onde são testadas novas intervenções cujos resultados são consubstanciados em produtos tangíveis susceptíveis de ser apropriados por outros ou replicados, tentando seguir um ciclo de inovação¹⁴, apresentando a Inovação social como necessidade de alteração de práticas e melhoria de políticas como forma a melhor responder às necessidades das pessoas, sobretudo, das que sofrem de algum tipo de discriminação: mulheres, os emigrantes, as pessoas com deficiência, os trabalhadores mais velhos. Mas, como a maioria dos seus projectos ainda se encontra em fase de execução torna-se difícil verificar até que ponto o impacte das suas medidas levou a uma efectiva mudança social.

Dado que a inovação social exige a incorporação de modelos que normalmente requerem uma mudança nas práticas e nos processos subjacentes às relações sociais e às políticas sociais, tal implica que, simultaneamente, ocorra uma mudança de comportamentos e atitudes no plano pessoal e social. Ora Isso torna difícil a sua operacionalização, tanto mais que a integração de um modelo de intervenção com procedimentos em direcção à inovação social aplica a mudança nas relações de poder. A hegemonia e a resistência são questões centrais para o estabelecimento desta transferência da capacitação para os agentes mais fracos. A mudança nas relações de poder pode confrontar imensas barreiras que ameaçam as tentativas de inovação social. Como produto da sociedade civil, a inovação resultará sempre da pressão exercida sobre ela, emergindo essencialmente fora das instituições e frequentemente contra elas (André e Abreu, 2006).

Um possível estímulo para que ocorra a inovação social pode ser encontrado nas adversidades que se pretendem ultrapassar, nos riscos que se visam mitigar ou nos desafios a que se pretende responder. Mas, devemos também saber aproveitadas as oportunidades que o meio ou contexto nos ofereça e forçar à implementação de procedimentos em organizações ou comunidades a que nos encontramos ligados, imbuindo-as de princípios que levem à ocorrência de uma efectiva inovação social.

Nos casos em que a eficácia de um produto ou do processo no combate à exclusão social é institucionalmente reconhecida, a inovação social que o mesmo originou passa a ser uma referência, levando a que seja integrada por instituições oficiais e, com o tempo, possa vir a perder as características inovadoras que o caracterizavam, passando a uma prática de rotina. Mas, as inovações sociais de maior impacto na transformação das relações de poder raramente são absorvidas ou incorporadas pelas instituições oficiais. A maioria é resistente à neutralização, podendo acontecer nestas situações: o abandono da prática; a sua repressão; ou, a possibilidade de originar outra onda de inovação (André e Abreu, 2006).

Face à emergência de novas problemáticas no campo social, adquire relevância a implementação de práticas que contribuam para a inovação social. Muitas das organizações que operam no terceiro sector, para além de actividades inovadoras sem fins lucrativos, adoptam iniciativas de empreendedorismo social que incluem também actividades lucrativas com objectivos sociais, a

¹⁴ Ver Quadro 10 no Anexo 5 – Etapas do Ciclo de Inovação no Modelo de Intervenção do EQUAL

sua finalidade não é o lucro como nas actividades comerciais, mas procuram encontrar métodos mais eficazes e sustentáveis para servir as suas missões sociais. No fundo, funcionam como agentes da mudança na economia, criando emprego e riqueza, à semelhança do mundo empresarial.

Fazer empreendedorismo social não implica que se faça inovação social. Contudo, aqueles que se apresentarem mais inovadores no seu trabalho e criarem melhoramentos sociais de maior impacto serão, naturalmente, encarados como mais empreendedores e poderão efectivar uma transformação tendente à inovação social.

4.4.2 Empreendedorismo e a Inovação Social como Factores de Transformação

Um dos factores críticos que contribui para o favorecimento de implementação de medidas que levam à inovação social é a criatividade, que funciona como condição necessária à inovação, necessitando de um reconhecimento das suas respostas, o que, segundo André e Abreu (2006) pressupõe três características principais:

- **Diversidade sociocultural ligada à abertura ao exterior** – com novos e diferentes produtos, saberes e valores, promovendo as pontes e contactos entre diferentes situações;
- **Tolerância ao risco de inovar** – aceitação da nova resposta e a contribuição para o seu reconhecimento social;
- **Democraticidade** - a que corresponde a participação dos cidadãos, à capacidade de decisão, de ter acesso à informação e aos conhecimentos necessários à escolha e identificação das respostas adequadas a cada contexto, de ser socialmente reconhecida e ter poder de responsabilização sobre quem decide.

Outro recurso fundamental é o capital relacional, especialmente, pelo que ele oferece relativamente ao estabelecimento de parcerias a vários níveis:

- **Internacional** - com associações congéneres e redes supra-nacionais actuando na mesma área;
- **Nacional** - com instituições públicas e privadas, com vista à angariação de condições para a execução das acções;
- **Local** - com instituições e organizações que possam contribuir para a disseminação da inovação e como aglutinadoras de benefícios .

Uma característica dos empreendedores no campo social é viverem mais das ideias do que do capital. Em qualquer lugar do Mundo em que estejam, pensam globalmente para agir localmente e mantêm uma máxima comum:

“Não há nada que não possa ser feito”

(Oliveira, 2008)

Os empreendedores sociais podem ser vistos como pessoas de talento, coragem, persistência e combatividade que os levam a encontrar soluções positivas e a assumir desafios com grande naturalidade. Mas, tal perfil prodigioso pode também ser bloqueador de exploração de outras realidades em que a acção empreendedora, tenha por base as quatro áreas de competência imprescindíveis para o sucesso das iniciativas: inovação; planificação e organização do trabalho; resolução de problemas; e, adaptação à mudança.

Para além da inovação a planificação e organização do trabalho são necessárias para traduzir a eficiência aos projectos, dar-lhes a efectiva capacidade de realização, e ajuda-los a ultrapassar melhor qualquer dificuldade com que se confrontem. Contudo, a iniciativa e a inovação funcionam como um marco da acção do empreendedor, são o seu elemento fulcral, ao antecipar as situações, têm uma perspectiva de acção e de intervenção que os leva a ser proactivos e a não ficarem à espera que as coisas aconteçam.

Segundo André e Abreu (2006), a produção de inovação social depende dos recursos associados ao processo e das dinâmicas associadas à consolidação e difusão da inovação, tornando o conhecimento um elemento essencial, assim como, a presença de personalidades com cariz empreendedor com capacidade para ultrapassar as barreiras que possam surgir, fazendo uma constante adaptação à mudança. Este tipo de personalidades possui características a que, *Bill Drayton* (2007) da fundação americana de apoio ao empreendedorismo (*Ashoka*) defende como sendo:

“Indivíduos com soluções inovadoras para os problemas mais prementes da sociedade. Eles são ambiciosos e persistentes, atacando os principais problemas sociais e oferecendo novas ideias para uma mudança a larga escala.” Devendo o empreendedor social possuir: “uma ideia nova e poderosa; criatividade; potencial para um impacto alargado; qualidade empreendedora; e, forte fibra ética.”

(*Bill Drayton, in Bornstein 2007*)

A capacidade de utilizar a informação ou os recursos disponíveis pode ser determinante para o sucesso ou fracasso de qualquer iniciativa. Daí que, os empreendimentos sociais que aliem empreendedorismo social e inovação social possuem maiores probabilidades de sucesso, por colocarem no topo da pirâmide das suas exigências uma nova forma de estar no mercado, de modo a satisfazerem as necessidades constantes e o grau de insatisfação dos indivíduos, recriando o equilíbrio entre recursos disponíveis e desejos a satisfazer. Ora, num contexto de crise económica como a que vivemos presentemente, a inovação social ganha maior relevância, não apenas porque os mais atingidos pela crise são as pessoas mais vulneráveis que requerem uma atenção particular para os efeitos da crise sobre os seus problemas, mas porque, num contexto de escassez de recursos económicos, a eficiência e a eficácia na utilização de recursos disponíveis ganha maior relevância.

As iniciativas que adoptem uma perspectiva de criatividade na sua essência, pela forma como encontram soluções para os problemas e, também, nos processos que adoptam para o

lançamento dos seus produtos, como os divulgam, distribuem ou processam congregam maior potencial para operar uma inovação social.

Na análise aos temas do Empreendedorismo Social e da Inovação Social ressaltam diferenças, mas também intersecções relativamente ao seu âmbito e dimensão. O Empreendedorismo Social ao revestir-se de características como: inovação, liderança, organização, desenvolvimento e, ao combinar a paixão de uma missão social com a imagem de disciplina ligada à gestão, possui os ingredientes necessários à transformação social provocando a dinâmica para a Inovação Social. Assim como, muitas das estruturas que desenvolvem produtos ou processos de Inovação Social têm na sua génese o Empreendedorismo Social. Enquanto que a acção de empreender ou realizar, levada a efeito por um indivíduo ou uma organização, tem como principal finalidade a resolução de um problema ou uma necessidade social, restringida a um âmbito territorial e temporal específico, o que se espera de uma inovação social é um espectro mais alargado.

Normalmente o processo de Inovação Social está associado a um carácter colectivo de intervenção, visando gerar transformações nas relações sociais, em que os seus produtos envolvem acções para a inclusão social mas, com a incorporação de elementos que promovam a capacitação das pessoas que se encontram em situação de exclusão, tendo por base uma replicabilidade de adopção de práticas que não se confinem apenas ao seu território de origem mas, permitam o alargamento a outras regiões ou a uma lógica de intervenção de âmbito supranacional.

O problema de muitas das iniciativas que surgem como geradoras de Inovação Social está na sua sustentabilidade futura que, fora da lógica que suportou a sua criação, raramente se auto-sustentam. Muitos projectos, no qual se incluem os do Programa EQUAL, são dependentes de apoios comunitários e/ou nacionais à instalação e funcionamento, com os quais criaram estruturas e soluções interessantes para a Inovação Social. Alguns dos projectos mais emblemáticos pretendem mesmo afirmam-se como fortes agentes de mudança a nível dos contextos político, económico, social e cultural, sobretudo, pela criação de emprego e riqueza, tanto a um nível local, regional ou até mesmo nacional. Mas, não dispondo de um nível de sustentabilidade que seria desejável, quando deixarem de ser apoiados financeiramente correm sérios risco de morrer e com eles os contributos que construíram.

4.5 Responsabilidade Social das Organizações

Ao falar em responsabilidade social, pretende-se referir as iniciativas de solidariedade empresarial, com o objectivo de implantar projectos sociais no espaço público ou privado, nomeadamente, em comunidades desfavorecidas ou marcadas por algum défice social ou ambiental, tudo isto, com impactos mais ou menos globais (Costa, 2005). Esta atitude empresarial com responsabilidade implica uma multiplicidade de actores envolvida, com uma abordagem dinâmica e de ligações estreitas entre a comunidade, o Estado e as empresas.

A principal função do sector privado, no qual se incluem todas as organizações empresariais, foi desde sempre, gerar dividendos para investidores e accionistas. Mas, a função empresarial perante a sociedade também implica contribuir para o crescimento económico, para a criação de emprego, para o fornecimento de bens e serviços necessários ao mercado, mesmo que isso represente o integral respeito perante as exigências legais do pagamento de impostos e benefícios laborais, o evitar práticas de corrupção e suborno e, manter uma auditoria transparente e responsável sobre os lucros.

Contudo, hoje, algumas empresas sentem-se impulsionadas a fazer mais, isto é, a demonstrar que são socialmente responsáveis, a mostrar o seu compromisso com um desenvolvimento baseado em padrões internacionais de sustentabilidade social e ambiental.

Na perspectiva de Rogério Roque Amaro (2006), a evolução do pensamento científico das últimas décadas contrapõe, à lógica da disciplinaridade e da sectorialização, a afirmação crescente da perspectiva da interdisciplinaridade e da visão sistémica, implicando que se adopte uma leitura integrada da realidade. A criação de riqueza, como finalidade primária de uma organização empresarial, está, por essa razão, ligada a questões e princípios fundamentais como: coesão social, salvaguarda do ambiente, garantia de segurança, dignidade dos direitos humanos, igualdade de género, etc. Em conclusão, tudo está ligado, o que implica existir a conjugação e interligação de perspectivas e de acções entre actores e responsabilidades. Perante esta perspectiva, as empresas não podem dedicar-se em exclusivo à criação de riqueza sem estarem atentas e disponíveis para participar no cuidado com outras dimensões da sociedade que, directa ou indirectamente, com elas interferem ou mesmo condicionam, quer por efeitos sociais, ambientais, ou mesmo por aspectos culturais. Assim, todas as organizações ficam sujeitas a uma perspectiva de intervenção integrada, onde conjugam e articulam a dimensão económica com a dimensão social, a dimensão ambiental e a dimensão cultural.

Nesta linha, os novos conceitos que definem a Responsabilidade Social das Empresas (RSE) assentam na competitividade e criação de valor integrado. As empresas ao agirem de forma sistémica e integrada, fazem com que RSE passe a ser parte integrante do seu modelo de gestão e de uma competitividade integrada, e não apenas uma peça à parte ou simplesmente resultante da boa vontade ou dos valores morais dos empresários ou gestores.

Nesta cultura empresarial emergente criam-se muitas vezes situações voluntárias de investimentos feitos em iniciativas sociais para beneficiários externos às empresas. Assim, a solidariedade empresarial surge como uma fórmula organizacional que contribui para a produção do bem comum em áreas como a assistência ou promoção social, constituindo-se mesmo como uma alternativa à crise do sistema de solidariedade universal compulsivo, desenvolvido e financiado pelo Estado, e como complemento de acções sociais comunitárias promovidas por organizações não-governamentais, igrejas, etc.

As grandes organizações empresariais, pelos proveitos que geram e pelos recursos de que podem dispor, reúnem melhores condições para desenvolver acções de RSE, normalmente, com maior impacto e visibilidade. São estas grandes empresas que normalmente nos dão a observar as preocupações com os três pilares do desenvolvimento sustentável: crescimento económico; coesão social; e, defesa do ambiente.

Por sua vez, nas Pequenas e Médias Empresas (PME), frequentemente esmagadas por restrições de tempo e recursos, a RSE para além de ser menos comum, é também mais implícita e não estruturada. Nas PME a RSE surge normalmente associada à eficácia da gestão, com indicadores como: aumento e motivação dos trabalhadores; uma boa comunicação com os clientes; disponibilização de serviços de apoio; e, estabelecimento de uma boa relação com a comunidade, o que pode incluir a filantropia dos seus responsáveis e ou o desejo de uma maior participação junto da comunidade em que estão inseridos (Santos *et al.*, 2006, Rodrigues *et al.*, 2008). O que normalmente acontece nas PME, quando estas aplicam acções de RSE, é colocarem o enfoque mais orientado para a adopção de medidas simples, baratas e com a expectativa em resultados concretos e imediatos.

Como nem todas as organizações têm o mesmo entendimento quanto às possíveis formas e modos de intervenção em sociedade, tal situação faz com que o conceito de RSE se encontre em constante evolução e redefinição, o que torna difícil estabilizar uma noção de Responsabilidade Social (RS) existindo, contudo, um conjunto básico de características que a RS deve incorporar (Santos *et al.*, 2006):

- As empresas devem desenvolver as acções de RSE de forma voluntário e para além das obrigações legais instituídas;
- Deve estar estritamente associado o conceito de desenvolvimento sustentável, ou seja, as empresas têm que integrar nas suas operações o impacte económico, social e ambiental;
- A atitude de RSE não deve constituir um acrescimo opcional às actividades nucleares da empresa, mas sim uma nova concepção quanto à forma de gestão da empresa no seu todo.

Segundo as perspectivas mais consensuais, existe RS nas empresas quando as suas actividades, integram as preocupações, os interesses e os benefícios de todos os *stakeholders* ao nível humano, comunitário ou ambiental, e estas actuam de forma a desenvolver uma acção próactiva

para a melhorais das condições existentes, numa lógica de promoção do desenvolvimento sustentável da envolvente em que se inserem.

Assim, os modelos mais recentes de RS não se confinam à mera filantropia, eles partilham projectos comunitários com todas as partes interessadas da empresa (accionistas, clientes, concorrentes, fornecedores e funcionários) e, também, outras partes interessadas da sociedade (comunidade, governo, etc.) tudo, por forma a incluir processos de avaliação e monitorização do investimento social na comunidade e na empresa. Assim, sempre que possível, a RS deve possuir uma atitude que se amplie em relação à filantropia na medida em que deve fazer parte da gestão operacional, ter planeamento definido e, se possível, integrar departamentos específicos dentro da empresa para desenvolver os projectos (Costa, 2005). Tal situação pressupõe um modelo de gestão participativa e de reconhecimento dos empregados, no intuito de os motivar para um melhor desempenho e para o aumento da actividade corporativa¹⁵.

A própria Comissão Europeia (CE, 2001), ao pretender estabelecer o conceito RS, apresenta-o como a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interacção com outras partes interessadas. Defendendo, também, que a RSE não se restringe ao cumprimento de todas as obrigações legais, implicando ir mais além através de um maior investimento em capital humano, no ambiente e nas relações com outras partes interessadas e comunidades locais.

Associado ao conceito de responsabilidade social encontramos designações afins, tais como: Cidadania Empresaria; Espírito Empresarial Responsável; e, Desenvolvimento Sustentável¹⁶.

Em suma, a RSE é ainda uma construção em desenvolvimento que, por virtude da sua complexidade, está longe de gerar consensos, obrigando a uma reflexão atenta para justificar a sua percepção. A sua evolução tem assumido vários contornos nos últimos vinte anos, passando de considerações de cariz mais filantrópico centradas em motivações pessoais e subjectividades, a considerações estratégicas das empresas, com uma maior força no impacto da regulação social.

Em finais dos anos noventa do século passado e no início da actual década, surgiram algumas organizações¹⁷, um pouco por todo o mundo, com o propósito de criar códigos de conduta para as

¹⁵ Este processo envolve, por exemplo, o projecto de qualidade de vida, a procura de condições favoráveis no ambiente de trabalho; planos de saúde; qualificação profissional; programas de voluntariado; entre outros.

¹⁶ Ver Quadro 11 no Anexo 6 – Designações Associadas à Responsabilidade Social

¹⁷ Refira-se, entre outras, a organização não governamental americana CEPAA (*Council on Economic Priorities Accreditation Agency*), e a SAI (*Social Accountability International*), múltiplas organizações na América Latina, bem como orientações várias a nível das Nações Unidas, como o Pacto Global lançado por *Kofi Annan*, no Fórum Mundial Económico de Davos, em 1999 e em Julho de 2000, em Nova Iorque. No âmbito da União Europeia, foi elaborado um documento sobre os caminhos para promover um quadro europeu para a RSE que está contido no “Livro Verde da Comissão Europeia”, de 18 de Julho de 2001. Aí se define a RSE como “um conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo (...). Esta responsabilidade manifesta-se em relação aos trabalhadores e, mais genericamente, em relação a todas as partes interessadas afectadas pelas empresas e que, por seu turno, podem influenciar os seus resultados”. Em Portugal, num Seminário Nacional sobre RSE realizado no ano de 2002, entendeu-se que a adopção de RSE, apesar das pressões internacionais para a padronização, requer uma interpretação interna das conjunturas económicas, sociais e políticas de cada país, originando as chamadas “Normas Nacionais”, sendo que a Norma portuguesa teve a última revisão em Agosto de 2007.

empresas, com carácter mais ou menos global para estabelecer estratégias e garantir a qualidade nos negócios. Estes códigos baseiam-se nas normas dos Direitos Humanos internacionais, nos acordos de Defesa dos Direitos da Criança, nas Resoluções da Organização Internacional do Trabalho (OIT), bem como na legislação específica de cada país em que se encontram as empresas. Privilegiando sempre áreas dos direitos humanos, dos direitos laborais e de defesa do ambiente, apresentam-se como factores de credibilidade das empresas, da sua competência ao longo do tempo, da capacidade de escala dos seus projectos, da sua imagem, da sua experiência, independência, transparência (apresentação de contas, clareza de processos, publicitação de resultados, etc.), simpatia, etc.¹⁸.

Dentro das várias perspectivas que são associadas à RSE, atenderemos a duas que, pelo seu potencial relativamente ao estudo caso, se revestem de maior importância para o projecto (Santos *et al.* 2006):

- **Filantropia como uma forma de reacção social** - Nesta abordagem, a RSE surge na forma de contribuições cedidas através de donativos ou concessão de facilidades, com propósitos sociais ou humanitários. Resulta de um acto voluntário das empresas, do seu desejo de participação na sociedade civil, de boa cidadania, e de solidariedade social. Está normalmente associada a práticas filantrópicas que decorrem como forma de resposta a normas, pressões sociais e expectativas de desempenho predominantes, estando de certo modo subjacente a ideia de uma reacção social;
- **Responsabilidade civil e a cidadania empresarial** - Com uma visão mais alargada em relação ao papel que as empresas podem integrar, nomeadamente no que se refere aos interesses dos *stakeholders*. Implica criar comunidades empresariais que integrem nas suas estratégias as necessidades da região e, em articulação com organizações multidiferenciadas, se empenham na governação dessa mesma região, de modo a promover um desenvolvimento mais integrado e harmonioso das comunidades envolventes.

A evolução das acções em conformidade com estas perspectivas dependerá sempre das estratégias dos actores económicos em entendimento com as diferentes partes interessadas (*stakeholders*).

Num sistema desejável e tendo sempre em vista a sustentabilidade de longo prazo, as empresas deveriam adoptar uma posição de intervenção directa e integrada no sentido de fazerem face a problemas significativos como a pobreza, a exclusão social e a degradação ambiental (Santos *et al.*, 2006)¹⁹.

¹⁸ Livro Verde – Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas, disponível em <http://europa.eu/eurlex/pt/com/>

¹⁹ Este tipo de comportamento vai para além da adopção de comportamentos voluntários motivados por: questões éticas e espírito de boa cidadania; da imagem no mercado e na comunidade; da consciencialização das vantagens competitivas subjacentes à adopção de um comportamento ambiental e socialmente responsável; das pressões exercidas por entidades reguladoras e pelas comunidades locais, para cada organização (Rego *et al.*, 2006). Pressupõe antes a cooperação entre as empresas e outras organizações, nomeadamente entre a sociedade civil e o poder público, de modo a influenciar o mercado onde actuam e a introduzir meios de regulação ancorados nos princípios de sustentabilidade. No fundo, estabelece uma relação entre o desenvolvimento da sociedade, o crescimento sustentado das organizações e o aumento de competitividade das regiões em que estas se inserem.

Segundo o estudo coordenado por Maria João Santos (2006), é comum as organizações empresariais que adoptam estratégias de RSE beneficiarem de várias contrapartidas, das quais se destacam:

Quadro 12 – Benefícios em Desenvolver Práticas de Responsabilidade Social

Benefícios em Desenvolver Práticas de Responsabilidade Social	Aumentar a reputação da empresa
	Reforçar a Imagem
	Aumentar as Vendas
	Aumentar a Motivação dos Trabalhadores
	Aumentar a Produtividade
	Aumentar a Qualidade
	Aumentar as Relações de Cooperação
	Reduzir Custos

Fonte: Adaptado de (Santos *et al.*, 2006)

Num país como o nosso, em que a maioria do tecido empresarial é constituído por PME, o estudo revela alguns factores determinantes que contribuem para a melhoria das relações da empresa com a comunidade em geral, identificando-os como sendo os principais benefícios da RS,, por ordem decrescente:

Quadro 13 – Principais Benefícios da RS para as PME

Principais Benefícios da RS para as PME	
1	O aumento da reputação junto de clientes e/ou consumidores e parceiros de negócios (credibilidade da marca e imagem da organização);
2	O aumento da motivação dos trabalhadores;
3	Aumento da qualidade;
4	Aumento da produtividade.

Fonte: Adaptado de (Santos *et al.*, 2006)

Daí ser Importante referir que a implementação de práticas de responsabilidade social, implica mais do que a motivação e o desejo de realização. Existem também obstáculos que se colocam às PME que pretendem implementar a RS.

Quadro 14 – Obstáculos à implementação de Práticas de Responsabilidade Social

Obstáculos à Implementação de Práticas de Responsabilidade Social	Falta de Informação
	Não Existe Relação com a Actividade da Empresa
	Falta de Tempo
	Insuficiência de Recursos Financeiros
	Falta de Apoio Público

Fonte: Adaptado de (Santos *et al.*, 2006)

Para minimizar efeitos de resistência à participação que muitas empresas ainda possam invocar, seria desejável a existência de uma articulação interinstitucional, com preponderância para o Estado, a funcionar como mediador na difusão de boas práticas, partilha de experiências e facilitador do processo. Ao Estado compete também aplicar incentivos (fiscais ou por via de outros apoios), assim como, valorizar projectos que incorporem RS. Geralmente a participação em parcerias baseia-se na iniciativa voluntária dos diferentes intervenientes, através da ajuda e envolvimento que decorre da existência de um nível de consciencialização relativamente a uma dificuldade ou necessidade que implica a intervenção. Por vezes certas parcerias implicam a coordenação de entidades com peso e poder ao nível local (Autarquias Locais, organismos dos serviços públicos, etc), nestas situações exige-se a conciliação de vontades, especialmente quando existem condições pouco favoráveis ao nível da envolvente para a resolução de determinadas problemáticas, obrigando à aplicação de um mote para o estímulo à criação de interesse entre todos os *stakeholders*.

Na dimensão das motivações que levam as empresas a enveredar pela responsabilidade social nem sempre se incluem, como prioridade, os princípios éticos e sociais, daí que uma importante via para a promoção da RSE passe pela constituição de parcerias orientadas para o potenciar de sinergias como forma de contribuírem para alteração de situações e problemas sociais existentes e implementação de estratégias sustentadas (Santos *et al* 2006). A adopção de uma rede de parcerias de responsabilidade social pressupõe um investimento conjunto de tempo, energia, dinheiro e outros recursos, a ser utilizados na tentativa de resolução de determinados problemas sociais, como por exemplo o emprego de pessoas com deficiência. Estas soluções em rede podem criar mecanismos para alcançar resultados benéficos mais eficazes e eficientes.

Embora envolva custos para todos, cada parceiro deverá encontrar a sua capacidade de participar, o seu propósito e a medida em que pode e deve intervir com o seu contributo. A escolha dos meios de participação nunca deve descurar os interesses de cada um em particular e de todos os *stakeholders* no geral. Medir o sucesso ou fracasso destas acções pode observar-se pelo nível de resolução de problemas, mas também pelas sinergias e pela multiplicação de impactes que se conseguirem gerar. Mesmo que em determinadas situações as expectativas não sejam integralmente satisfeitas, a melhoria para a comunidade pode ser geral, muitas vezes ultrapassando o propósito e objectivos colocados à sua génese.

Nesta lógica de redes de RS, que podem ser constituídas por organizações bastante heterogéneas, (entidades públicas, empresas e associações), dada a sua diversidade poderão representar uma dimensão de complementaridade favorável ao entendimento e prossecução dos objectivos na resolução de um determinado problema identificado em território específico.

O envolvimento em parcerias implica uma partilha mútua de investimentos e benefícios, pressupondo que todos os parceiros efectuem contributos individualizados, mas também que obtenham benefícios que ultrapassam o âmbito da parceria pela multiplicação dos impactes que

geram pela sua acção. A conciliação de interesses contribui para um maior reconhecimento social do papel das organizações implicadas em cada projecto, sendo esse um dos principais benefícios resultantes de uma acção de Responsabilidade Social das Organizações (RSO). Contudo, existem outros benefícios a extrair de intervenções de RS, nomeadamente: pelo aprofundamento de relações, interligação e comunicação entre parceiros; pelo conhecimento mais alargado dos obstáculos e oportunidades para a comunidade, favorecendo um melhor diagnóstico das necessidades locais de intervenção; e, através do desenvolvimento de novas metodologias de trabalho entre parceiros e mesmo dentro da própria instituição, contribuindo para agilizar o desenvolvimento económico e social. Os benefícios para a comunidade da existência de parcerias de rede de RS podem ser aferidas por:

Quadro 15 – Avaliação dos Benefícios das Parcerias para a Comunidade

Avaliação dos Benefícios das Parcerias para a Comunidade	
1	Um maior grau de aconselhamento e orientação;
2	Melhoria dos níveis de educação; introdução de novas tecnologias;
3	Acolhimento e intervenção junto de grupos sociais com necessidades especiais, com uma perspectiva de integração multicultural e de inserção social; mecanismos de facilitação à conciliação entre trabalho-família;
4	Melhoria de condições para a igualdade de oportunidades, quer entre homens e mulheres, quer entre grupos socialmente desfavorecidos;
5	Favorecimento no combate à exclusão social, permitindo situações que levem ao aumento da qualidade de vida e a um desenvolvimento social sustentável com condições para uma melhor transição de situações de exclusão para situações de inclusão.

Fonte: Adaptado de (Santos *et al.*, 2006)

Alguma da bibliografia consultada²⁰ apresenta-nos alguns exemplos práticos de compatibilidade para a resolução de variadas problemáticas sociais.

As sinergias proporcionadas por redes de RS permitem mobilizar diferentes perspectivas, metodologias e recursos para o combate a uma determinada problemática e gerar um trabalho em equipa que potencia o envolvimento e a implicação dos parceiros para a estruturação de acções conjuntas em torno de projectos comuns. Estas sinergias podem ser observáveis pela disponibilização de trabalhadores das diferentes entidades parceiras ou no empenho em actividades de fomento de acções participadas pelos grupos de intervenção, muitas vezes servindo de referência a outras organizações e novos projectos futuros.

Contudo, nem sempre a constituição de parcerias permite a satisfação de todas as expectativas. Tal situação requer, acima de tudo, que os parceiros consigam uma forma de trabalho contínuo na redefinição de objectivos e metas, em que a dedicação e empenho por parte de todos eles, tenha por base o desenvolvimento de actividades que permitam atingir os pressupostos fundamentais da acção.

²⁰ “Responsabilidade Social nas PME – Casos em Portugal”, (Santos *et al.* 2006), Editora RH, Lda; “Responsabilidade Social das Organizações – Perspectivas de Investigação”, (Rodrigues *et al.*, 2008), Edições Pedagogo.

4.6 Voluntariado e Turismo Solidário

4.6.1 Voluntariado

O Estado português reconhece o valor social do voluntariado, como a expressão do exercício livre de uma cidadania activa e solidária, pelo que, promove e garante a sua autonomia e pluralismo através de enquadramento jurídico, suportado na Constituição da República Portuguesa, a Lei n.º 71/98 de 3 de Novembro, e, Decreto-Lei n.º 389/99 de 30 de Setembro, definindo-o como:

“...o conjunto de acções de interesse social e comunitário realizadas de forma desinteressada por pessoas, no âmbito de projectos, programas e outras formas de intervenção ao serviço dos indivíduos, das famílias e da comunidade desenvolvidos sem fins lucrativos por entidades públicas e privados.”

Perante o normativo, o voluntariado deve obedecer a princípios enquadramentos como: a solidariedade; a participação; a cooperação; a complementaridade; a gratuidade; a responsabilidade; e, a convergência²¹.

Durante muitos anos o voluntariado foi entendido como modo de colmatar as insuficiências dos apoios familiares ou institucionais. Actualmente, reconhece-se ao voluntariado um espaço próprio de actuação, cujo trabalho se situa numa linha de complementaridade do trabalho profissional e da actuação das instituições²², constituindo mesmo um dos mais valiosos recursos activos de qualquer país e reconhecido e valorizado internacionalmente²³.

O conceito tradicional de voluntariado, que exige direitos e impõe deveres a quem o realiza, estabelece uma relação de reciprocidade entre o voluntário e entidade enquadradora da prestação. Esta prática já se encontra implementada em algumas instituições nacionais, sem que desta relação, independentemente do tempo de duração do compromisso, decorram situações de subordinação profissional ou contrapartidas financeiras.

Contudo, assistimos hoje à emergência de uma nova forma de prestação de serviços voluntários por parte dos cidadãos, que individualmente ou em grupo, se dispõem à prestação de trabalho ao serviço de organizações não lucrativas, com contornos algo diferentes dos que defende a regulamentação supra citada.

Este tipo de voluntariado é uma das vertentes do Turismo, também algumas vezes designado por: Turismo Solidário; Turismo “Com Sentido”; Turismo Responsável; Turismo Justo; ou na sua designação anglo-saxónica - *Volunteer Tourism*.

²¹ Ver Quadro 16 no Anexo 7 – Princípios do Voluntariado

²² Guia do Voluntário – Conselho Nacional para a Promoção do Voluntariado

²³ Declaração Universal do Voluntariado – Janeiro de 2001

4.6.2 Turismo Solidário ou de Voluntariado

O principal problema associado a esta nova realidade é de cariz conceptual. Não existe, ainda, uma uniformização em torno de um conceito agregador de todas as dimensões que o implicam. A sua principal característica consiste numa maior inter-relação entre os cidadãos que procuram este tipo de experiências e viagens, as organizações que o fomentam e as comunidades implicadas.

A oferta turística massificada está muito voltada para a satisfação das necessidades físicas e psíquicas, com forte enfoque no descanso, na aventura, nos encontros culturais, considerando a relação entre o tempo de ócio disponível, o preço e a qualidade. Os operadores turísticos procuram dessa forma proporcionar destinos que satisfaçam a realização dos seus clientes suprimindo essas dimensões.

Contudo, o comportamento psicossocial dos turistas está a mudar de uma atitude passiva para outra mais activa (*Guzmán et al.*, 2008). Nos últimos anos a procura turística está num processo de mudança, com os indivíduos a efectuarem uma procura mais centrada em viagens de curta duração e com frequências ao longo do ano. Por outro lado, existe também uma procura por destinos alternativos aos clássicos. Esta atitude dos turistas permite que se gerem novas oportunidades como rendimento, emprego e desenvolvimento, para regiões que até recentemente se encontravam fora dos circuitos tradicionais.

Com as pessoas procurarem mais o autêntico, o genuíno e a idiossincrasia dos lugares que visitam, criam novas correntes de procura turística que transformam em mercados emergentes os lugares ou regiões que conseguem afirmar-se com potencial em sectores especializados de “turismo alternativo”. O objectivo passa por proporcionar às pessoas umas férias diferentes, dando-lhes a conhecer uma determinada região, a sua tradição, gastronomia e porque não, também uma experiência de vida, através do contacto com o quotidiano de pessoas com deficiência numa instituição que oferece para além da visita uma experiência enriquecedora de contacto com a natureza e uma nova perspectiva social.

Outro aspecto relevante e que funciona como ingrediente para a captação de pessoas a este tipo de turismo é a **acção de solidariedade**. É na vertente solidária que se pode incluir a componente voluntária da acção. Este turista está disposto a contribuir com os seus recursos monetários, pagando estadia (que inclui ou não: alojamento, alimentação e transporte, etc), contribuindo também, com o seu trabalho voluntário, dando todo um sentido solidário associado à visita que faz a uma região ou instituição.

Com a sua forte componente humana e cultural, orientada para fomentar o enriquecimento em experiências de vida aos participantes, através de situações que lhes proporcionem uma qualidade multidimensional, funciona também como um turismo responsável. Responsabilidade

que se caracteriza pela atitude de respeito que o turista deve possuir perante as pessoas, instituições e lugares que visita. Para tal, deve respeitar as pessoas com quem interage, aproveitando de forma positiva as experiências que lhes são proporcionadas, respeitar o ambiente e proporcionar a máxima equidade do ponto de vista económico (Guzmán et al., 2008).

Este tipo de actividade é também conhecido por “turismo justo”, visto que, a aposta de gestão é suportada por parcerias comunitárias ou por organizações da economia social, baseadas na tomada de decisão democrática, não existindo distribuição dos lucros resultantes da actividade. É também uma forma de turismo não massificado e com o total respeito pela envolvente social e económica, funcionando sempre como uma actividade complementar da missão fundamental da entidade promotora, que não a tem nunca como actividade principal.

Segundo *The International Centre for Responsible Tourism* existem determinadas características que determinam um turismo responsável e sustentável:

Quadro 17 – Características Básicas de um Turismo Sustentável

Características Básicas de um Turismo Sustentável	
1	A minimização dos impactos económicos, ambientais e sociais provocados pelo turismo;
2	A geração de benefícios económicos para as comunidades locais destinadas à melhoria da qualidade de vida e à criação de postos de trabalho;
3	O envolvimento da comunidade local nas decisões de planificação que afectem as suas vidas e o seu território;
4	A contribuição positiva da actividade turística para conservar a herança natural e cultural, com a finalidade de manter a diversidade mundial;
5	Oferecer experiências positivas aos turistas, através de relações com a comunidade local e da compreensão dos seus aspectos culturais, sociais e ambientais;
6	O respeito mútuo entre turistas e comunidade local.

Fonte: Adaptado de *The Internacional Centre for Responsible Tourism*²⁴

Neste tipo de viagens, que podem ocorrer dentro do país ou para o estrangeiro, a pessoa ou grupo de pessoas, disponibilizam-se a trabalhar num determinado projecto ou actividade, perante uma associação sem fins lucrativos, sem receber qualquer remuneração, dispondo-se mesmo a suportar todos os custos com a sua deslocação, alojamento e outros contributos para ajudar à finalidade da instituição promotora. Nestas actividades realizam vários tipos de tarefas, como, por exemplo, cuidar e acompanhar pessoas com deficiência na realização das suas tarefas diárias, acompanhamento escolar, formação profissional e vocacional e realização de tarefas diversas dentro da orgânica de funcionamento das instituições receptoras.

Uma configuração que pode ser atribuída à organização de algumas actividades pode ser através da realização de Campos de Trabalho, organizados para grupos de jovens, dispostos a trabalhar

²⁴ www.icrtourism.org

em determinados projectos ou acções, de forma desinteressada, decorrendo ao longo de duas a quatro semanas.

A tipologia de público que este actividade atrai é caracterizada por pessoas com: valores fortemente assumidos, com comportamentos, atitudes e respeito pela igualdade entre as pessoas; são mais informadas; geralmente possuem um nível de formação superior; são sensíveis perante as questões sociais e ambientais; e, com frequência têm algum comprometimento perante a realidade que se propõem a conhecer.

No “I Fórum Internacional de Turismo Solidário e Desenvolvimento Sustentável” (Guzmán *et al.*, 2008), que decorreu no ano de 2003 em França, concluíram que este tipo de turismo assenta em três premissas:

- I. Implica a participação de toda a comunidade local, de forma voluntária, com um objectivos de desenvolvimento e crescimento de longo prazo;
- II. Tem como base o estabelecimento de relações estáveis entre todos os actores implicados (comunidade local, instituições públicas, empresas, IPSS que trabalham no terreno e outras organizações ou instituições, inclusive, as organizações que trabalham nos países emissores dos turistas);
- III. Os turistas, antes de contratar o serviço, são devidamente informados e sensibilizados pelos lugares e instituições que se propõem a visitar.

Para o desenvolvimento de um projecto desta natureza é necessário salvaguardar alguns aspectos:

- I. Assegurar que o mesmo seja desenvolvido de forma solidária e responsável;
- II. Todos os parceiros implicados, incluindo a comunidade local, devem possuir informação e formação permanente, por forma serem conhecedores de toda a filosofia subjacente ao projecto, etapas e objectivos;
- III. É necessário tentar garantir os meios financeiros para colocar em marcha o projecto (não excluindo a candidatura a apoio oficiais), salvaguardando sempre a máxima transparência sobre a informação financeira;
- IV. Exige que se atenda ao ponto de equilíbrio entre a oferta e a procura turística, o que requer uma correcta definição do produto que se pretende oferecer.

O turista procura através de experiência vivida uma dupla satisfação. Uma que resulta basicamente da sua capacidade para ajudar e outra, que advém da realização de tarefas de carácter social, esperando que o impacto das mesmas lhe possibilite a ocorrência de alguma mudança positiva. É esse aspecto positivo da experiência que o pode levar a querer repetir a experiência ou a ser um excelente meio para a divulgação junto de outros potenciais turistas, fazendo a melhor publicidade que existe, através da transferência oral e relacional.

O êxito de um produto de turismo solidário baseia-se fundamentalmente na ideia do intercâmbio entre culturas e experiências, normalmente como resultado dos contactos que são proporcionados aos turistas e, dos quais, cada pessoa extrai algo da sua relação e contacto com o outro. Para se conseguir um bom produto é fundamental que a oferta esteja perfeitamente organizada e estruturada, com a sua qualidade a depender do valor do conjunto oferecido. Aqui entram as regras da segmentação dos mercados, seguindo os princípios do Marketing, com especial enfoque nos destinatários ou potenciais clientes, ou seja, “A quem vamos dirigir o nosso produto?”

Para divulgar este tipo de oferta devem ser analisados e equacionados diferentes canais de comunicação, privilegiando as novas tecnologias como a Internet, por deter um baixo custo relativamente ao potencial contacto junto dos segmentos de mercado referenciados.

A implementação de qualquer tipo de acções de turismo solidário junto da instituição Casa de Santa Isabel devem pretender um impacto positivo, por forma a que contribuam para:

- Gerar uma fonte de receita alternativa, importante para a sustentabilidade da instituição e o cumprimento dos pressupostos prioritários da sua missão social;
- Gerar mais emprego;
- Melhorar a imagem social da pessoa com deficiência e construção de uma sociedade mais inclusiva.
- Contribuir para o desenvolvimento da comunidade local;
- Consolidação da imagem organizacional da instituição.

A aplicação de qualquer projecto nesta área exige que seja aplicado um modelo que permita uma avaliação contínua, sujeita à participação de todos os implicados ao processo, abordando todos os seus aspectos, como: económico, social, ambiental e cultural. Esta avaliação pode contribuir para o reforço da participação e implicação dos parceiros e, ao mesmo tempo, redefinir os ajustamentos necessários à satisfação dos destinatários e à melhoria da qualidade do produto oferecido.

Esta modalidade de voluntariado, visto tratar-se da conciliação de uma prestação de trabalho com um ócio na forma de um turismo com finalidades solidárias, pode ser utilizada por instituições como complemento às suas actividades tradicionais, permitindo a geração de novas fontes de receita, com possibilidade de permitir a criação de postos de trabalho, especialmente em situações que incluam pessoas com deficiência em emprego em ambiente protegido.

5. Territórios de Baixa Densidade

5.1 Enquadramento Geográfico

Os territórios de baixa densidade são caracterizados por: deterem fortes traços de ruralidade; uma densidade populacional baixa, relativamente à média do país; um declínio acentuado das actividades económicas; envelhecimento populacional e queda da natalidade; desertificação dos pequenos aglomerados rurais e consequente concentração da população no principal centro urbano da região. Para além dessas características, são também regiões que não possuem grande densidade e diversidade económica, quer pelo seu baixo índice do mercado, dependente, em grande parte, de rendimentos de origem extra-regional (Simões *et al*, 2005), quer pela insuficiente rede de infra-estruturas e serviços, comparativamente aos territórios do litoral, criando dessa forma desigualdades perante (educação, saúde, cultura, justiça, etc), ou diferença em oportunidades de âmbito económico e social.

Se a todos estes factores acrescentarmos as limitações derivadas da mobilidade territorial, por via da localização e das limitações ao nível das infra-estruturas viárias, normalmente com custos acrescidos para os transportes e comunicações, estes territórios tornam-se pouco atractivos para o investimento e consequentemente para a geração de emprego. Tais factores, não só limitam as oportunidades aos seus habitantes, com especial destaque para os públicos mais desfavorecidos, como enfraquecem todo o tecido económico. Qualquer intervenção em territórios com esta natureza deve ter subjacente a dupla perspectiva de atenuar riscos e aproveitar oportunidades, numa tentativa de fixação da população activa, com especial ênfase para os jovens e, tornar o território atractivo e competitivo economicamente (Simões *et al*, 2005).

Estas tendências só poderão ser contrariadas através do desenvolvimento sustentável das organizações existentes no território, por via de uma dinamização equilibrada, que implique iniciativa e criatividade para o desenvolvimento de projectos e actividades com uma intervenção estratégica que contribuam activamente para evitar a desvitalização social e económica do território e combatam os problemas que afectam as pessoas com necessidades especiais.

No caso específico do concelho de Seia, podemos considerar que se trata de um território com algumas potencialidades ao nível do seu património natural (clima, paisagem, fauna e flora), do património histórico e arquitectónico e paisagens humanizadas (com respeito pela traça regional), do património cultural (gastronomia, festividades, artesanato e produtos locais de qualidade), que podem e devem ser exploradas para benefício e desenvolvimento sustentável da região. Todo o concelho de Seia sofre, inevitavelmente, as consequências dessa interioridade, visto que integra a lista dos 56 concelhos do nosso país²⁵ que estão classificados como territórios envelhecidos, desertificados e economicamente deprimidos. Nestes concelhos, a desqualificação e o desemprego resultam numa situação bastante desfavorável, contribuindo marcadamente para o

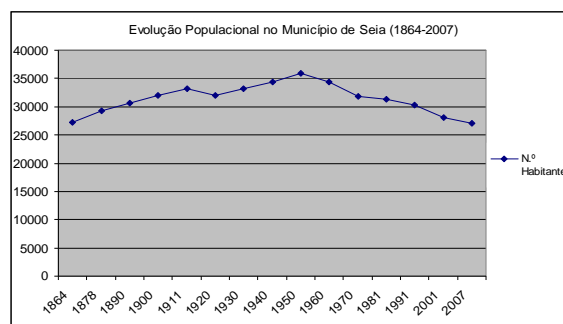
²⁵ Tipificação das Situações de Exclusão em Portugal Continental – ISS, IP (2005)

Desde a segunda metade do século XIX até 1950, tal como se pode observar no Quadro 18 e Gráfico 2, o ritmo de crescimento da população no Município de Seia, com excepção da década 20 – 30, se revela uma nítida evolução positiva. De 1950 até à actualidade, importantes alterações ocorreram na demografia do concelho, salientando-se o declínio da população residente. Em termos absolutos, o Município perdeu cerca de 8880 habitantes. Este decréscimo está relacionado com o fenómeno migratório que desencadeou uma intensa regressão populacional.

Quadro 18 e Gráfico 2 - Evolução da População Residente no Concelho de Seia (1864 – 2007)

Ano de Recenseamento	N.º de Habitantes
1864	27 236
1878	29 274
1890	30 640
1900	31 929
1911	33 154
1920	31 929
1930	33 154
1940	34 392
1950	35 962
1960	34 436
1970	31 874
1981	31 352
1991	30 362
2001	28 144
2007	27 082

Fonte: Instituto Nacional de Estatística (2009)



O decréscimo demográfico não se verificou apenas no Concelho de Seia. A Sub-Região da Serra da Estrela também assistiu a um decréscimo acentuado da sua população, como se pode verificar no Quadro 15.

Quadro 19 - Número Total de Habitantes da Sub-Região da Serra da Estrela

	1991	2001	2007	Variação 2001-2007 (%)
Região Centro	2 258 768	2 348 397	2 385 911	1.57
Sub-Região da Serra da Estrela	54 042	49 895	47 904	-4.16
Concelho de Seia	30 362	28 144	27 072	-3.96

Fonte: Instituto Nacional de Estatística (2009)

Podemos ainda concluir que a população de 2001 a 2007, apesar de se ter observado um decréscimo da população no Concelho de Seia, este não foi tão acentuado como nos anos de 1991 a 2001. O concelho de Seia, em 2001, possuía 28 144 habitantes passando a 27 072 em 2007, o que corresponde a uma variação de 1072 indivíduos, ou seja, -3.96 % da população.

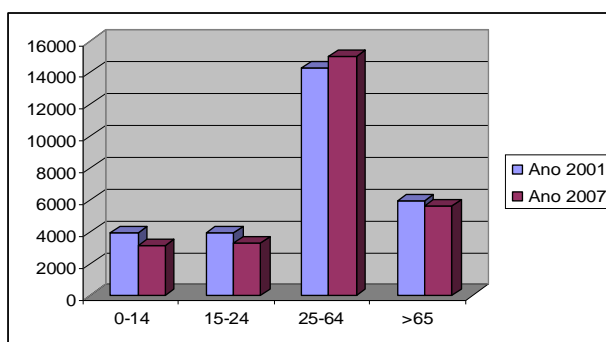
Tendo em conta os censos de 2001, relativamente à população residente no Concelho de Seia segundo o Grupo Etário, e comparativamente ao ano de 2007, verificamos que apesar da diminuição da população total, ocorreu um aumento aproximadamente de 720 indivíduos no grupo etário dos 25 aos 64 anos.

Quadro 20 - População Residente segundo Sexo e Grupo Etário - Ano 2007

Anos	Homem	Mulher	Total
0 – 14	1 586	1 557	3 143
15 – 24	1 713	1 563	3 276
25 – 64	7 301	7 730	15 031
> 65	2 373	3 259	5 632
Total	12 973	14109	27 082

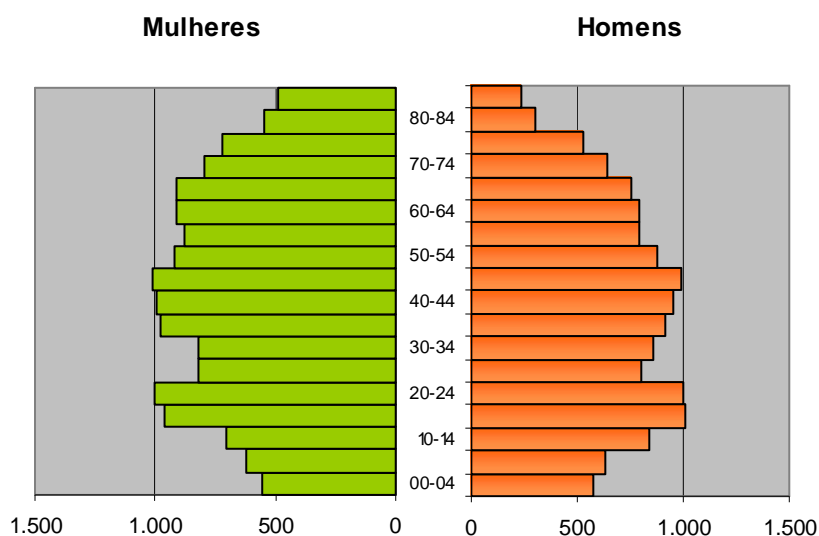
Fonte: Instituto Nacional de Estatística (2009)

Gráfico 3- População Residente no Concelho de Seia segundo Grupo Etário



Fonte: Instituto Nacional de Estatística (2009)

Gráfico 4 - Pirâmide Etária de 2001



Fonte: Instituto Nacional de Estatística (2009)

Quadro 21 - Indicadores Demográficos

Indicadores Demográficos	Ano	Seia	Sub-Região da Serra da Estrela	Ano	Seia	Sub-Região da Serra da Estrela
Taxa Bruta Natalidade	2001	6.6	6.9	2007	6.0	5.6
Taxa Bruta Mortalidade		12.9	15.1		14.4	14.9
Índice Envelhecimento		151.0	(Indisponíveis)		179.2	211.2
Índice Dependência de Idosos		32.5	(indisponíveis)		30.8	36.4

Fonte: Instituto Nacional de Estatística (2009)

5.2 Indicadores Sociais e Económicos

Para complementar os dados apresentados anteriormente, apresentam-se alguns indicadores, segundo o ano de 2007, que irão retratar o estado do nosso Concelho, bem como da Sub-Região da Serra da Estrela.

Quadro 22 - Indicadores Gerais, Demográficos, Sociais e Económicos

Indicadores Gerais		Seia	Sub-Região da Serra da Estrela
Área Total (Km ²)		435.7	867.8
Densidade Populacional (hab/ m ²)		62.2	55.2
População Residente (N.º)		27 082	47 904
Grupos Etários	0 - 14	3 143	5 373
	15 - 24	3 276	5 710
	25 - 64	15 031	25 473
	>65	5 631	11 348

Fonte: Instituto Nacional de Estatística (2009)

Ao analisar os Indicadores Demográficos, nomeadamente a Taxa Bruta de Natalidade, verifica-se a existência de uma acentuada descida. No que respeita à Taxa Bruta de Mortalidade, regista-se um aumento significativo, bem como o Índice de Envelhecimento, caracterizando o Concelho de Seia como envelhecido.

Quadro 23 - Indicadores Sociais

Indicadores Sociais	Ano	Seia	Sub-Região da Serra da Estrela
Taxa de Analfabetismo	2001	11.6	12.9
Taxa de Retenção e assistência no Ensino Regular	2004/2005	10.5	12.0
Indivíduos com Qualificações Académicas Superiores	2001	2.7	2.6
Médicos por 1000 habitantes	2005	1.2	1.4
Farmácias e postos de medicação por 1000 habitantes	2005	0.4	0.4
Hospitais (Públicos e Privados)	2004	1	1
Beneficiários RSI	2005	821	1 526

Fonte: Instituto Nacional de Estatística (2009)

O Quadro 23 apresenta alguns dos Indicadores Sociais que caracterizam o concelho e a região.

O Quadro 24 apresenta indicadores económicos por sector, verificando-se que o sector no qual houve um maior decréscimo foi o primário, contrariamente a outros sectores que sofreram um aumento significativo. Este acontecimento pode ser relacionado como o grande êxodo rural por parte dos grupos etários mais jovens, que se deslocam dos meios rurais para os meios urbanos à procura de melhor qualidade de vida e um emprego mais estável, como tentativa de contrariar os trabalhos sazonais, a instabilidade e dificuldades normalmente associadas às actividades rurais.

Quadro 24 - Indicadores Económicos

Indicadores Económicos		Ano	Seia	Sub-Região da Serra da Estrela	Ano	Seia	Sub-Região da Serra da Estrela
Taxa de Actividade		2001	42.3	39.9	2007	(indisponíveis)	(indisponíveis)
Taxa de Desemprego		2001	7.9	7.8		(indisponíveis)	(indisponíveis)
População Empregada (%)	Sector Primário	2005	5.0	7.0		0.85	1.49
	Sector Secundário	2005	45.4	42.2		48.00	45.97
	Sector Terciário	2005	49.6	50.8		51.20	52.54

Fonte: Instituto Nacional de Estatística (2009)

A população empregada, em termos de sectores de actividade económica, tem diminuído significativamente de expressão no Sector Primário. O Sector Secundário emprega ainda cerca de 2 400 pessoas. Contudo, ganha cada vez maior expressividade o Sector Terciário, que emprega cerca de 1 800, muito por resultado da depreciação da indústria dos lanifícios, que nos últimos trinta anos, levou ao encerramento de importantes unidades no concelho de Seia.

O concelho de Seia, durante o século passado, especialmente nas décadas de sessenta e setenta, beneficiou de um desenvolvimento considerável, com base no tecido económico alicerçado na indústria têxtil e vestuário. Com o declínio deste sector de actividade, que ocupou significativa fatia da população activa, verificaram-se os despedimentos resultantes do encerramento e ou diminuição de postos de trabalho na indústrias, que libertaram uma quantidade considerável de mão-de-obra com baixo nível de habilitações e sem qualificação. Esta perda de postos de trabalho não tem sido compensada pelo aparecimento de outras actividades que promovam uma geração de emprego significativa. Situação que cria insegurança com repercussões aos mais variados níveis, designadamente nos fracos rendimentos familiares e na instabilidade social das famílias e, em ultima instância, na própria comunidade. Em muitas situações, a população acumula empregos precários ou situações de emprego mal remunerado com a actividade na agricultura ou outras actividades exercidas num quadro informal, o que lhes proporciona rendimentos escassos, mas suficientes para impedir que caíam em situações de privação severa, com fenómenos de uma pobreza mitigada e de consequências condicionantes (Augusto, *et al.*2007).

O sector agro-pecuário, com a produção de queijo “Serra da Estrela”, através da implantação de algumas unidades produtivas que tentam aliar o método tradicional com as modernas técnicas de fabrico, é uma área em que se regista a criação de algum emprego, especialmente destinado a

mulheres sem qualificação e baixa escolaridade. Contudo, esta actividade não possui condições para garantir emprego com carácter permanente, visto que depende de uma sazonalidade, maior ou menor dependente da forte influência do clima sobre a matéria-prima (leite de ovelha) necessária à produção do queijo.

É no Sector Terciário que se regista uma recente e crescente ofertas de serviços, especialmente, pela proliferação de Instituições Particulares de Solidariedade Social²⁶, essencialmente vocacionadas para o apoio ao idoso, em que o concelho apresente uma alargada rede que abrange a quase totalidade das freguesias, onde se observou a criação de algumas dezenas de postos de trabalho, principalmente junto da população feminina.

Recentemente foi criado um *Call Center* da EDP, empregando cerca de duas centenas de trabalhadores (através de uma empresa de Trabalho Temporário – CRH), reforçando a importância que o Grupo EDP já detinha na cidade de Seia com a sua rede de produção e distribuição de energia proveniente dos aproveitamentos hídricos na Serra da Estrela.

Também o comércio e o turismo com alojamento e restauração registou algum investimento nas duas ultimas décadas, com o número de estabelecimentos a ascender a cerca de uma centena, com destaque para algumas unidades de alojamento integradas no conceito de “Turismo Rural”. Apesar de ser um sector com potencial estratégico com vista ao desenvolvimento e sustentabilidade da região, não tem conseguido impor-se. Este sector ainda não explora, convenientemente, a atracção de públicos que procuram interesses ligados aos recursos naturais e património, bem como, as produções tradicionais. A sua fragilidade assenta na forte dependência do fluxo de visitantes à região da Serra da Estrela, especialmente no Inverno, tornando o turismo de características sazonais, com o pólo de atracção de maior impacte na neve da Serra da Estrela. O sub-aproveitamento de componentes alternativas, nomeadamente, em áreas como a riqueza paisagística e a biodiversidade natural de que o concelho beneficia pela sua integração no Parque Natural da Serra da Estrela foi ligeiramente mitigado com inauguração em 2008 de um equipamento municipal (Centro de Interpretação da Serra da Estrela – CISE), que tem como objectivo catalizar o interesse do turismo para o ambiente e natureza.

Também de criação recente são algumas iniciativas na área da museologia: Museu do Pão, como iniciativa privada que tenta aproveitar o potencial que oferecem os produtos regionais, o artesanato e a gastronomia regional; Museu do Brinquedo em Seia; e, futuro Museu da Electricidade, em S. Romão.

Apesar dos recentes e importantes investimentos, todo o concelho apresenta sinais de desertificação, fruto, essencialmente, da ausência de criação de novas empresas e serviços que promovam a criação de emprego com expressividade, especialmente com oportunidades para

²⁶ Ver Quadro 25 no Anexo 8 - IPSS's do concelho de Seia

peçoas com necessidades especiais. Simultaneamente, assiste-se ao envelhecimento da população, com os registos oficiais a apontarem para cerca de 10 000 pensionistas.

O nível do rendimento médio mensal dos trabalhadores por conta de outrem na região situa-se entre €599,23 nos sectores primário e secundário e os €657,13 no sector terciário.

A análise da evolução do desemprego no concelho de Seia²⁷ permite compreender a composição social dos desempregados residentes no concelho, sendo que em Março de 2009, se encontravam inscritas 1526 pessoas. O quadro seguinte apresenta a caracterização do desemprego no concelho nos últimos anos. Realçando-se o facto de apenas 152 (apenas 11 %) dos desempregados inscritos procurarem o primeiro emprego, encontrando-se os restantes 1 355 (mais de 80%), à procura de um novo emprego.

Quadro 26 - Caracterização dos desempregados inscritos CEFPS (2006/2009)

Concelho De Seia	Sexo		Categoria		Total
	H	M	1º Emprego	Novo Emprego	
Ano 2006	586	989	184	1 391	1 575
Ano 2007	561	844	196	1 209	1 405
Ano 2008	632	841	178	1 295	1 473
Março de 2009	671	845	166	1 350	1 516

Fonte: IEFP – Estatísticas Mensais (2009)

Apesar dos dados de Março de 2009 reflectirem apenas um ligeiro aumento no número de inscritos relativamente ao triénio anterior, continua o predomínio de candidatos do sexo feminino.

A faixa etária entre os 25 aos 44 anos é a que regista maior número de desempregados, caracterizados por deterem baixo nível de qualificação, o que representa um dos principais problemas da população desempregada, visto que cerca 46% das pessoas detém até ao 4º ano de escolaridade.

A baixa qualificação escolar e profissional da população activa representa o principal problema de cariz estrutural, criando a necessidade de um esforço de consciencialização da população para a importância da educação e formação como factores potenciadores de oportunidades de realização pessoal e profissional. Uma vez que o desemprego e a falta de qualificações profissionais estão associados a muitos outros factores impeditivos do desenvolvimento integrado de uma região, especialmente, por contribuírem para o êxodo rural e para o agravamento das condições de vida

²⁷ Indicadores dos registos estatísticos do Centro de Emprego e Formação Profissional de Seia (CEFPS)

da população, tais factores impõem uma intervenção estratégica que contribua para a alteração do quadro, com ênfase especial sobre os indivíduos com maiores dificuldades de inserção sócio-profissional.

5.3 População com deficiência

Em Março de 2009 encontravam-se inscritos no Centro de Emprego e Formação Profissional de Seia (CEFP) 48 pessoas com deficiência, das quais 22 residentes do concelho de Seia.

Quadro 27 -Caracterização dos desempregados inscritos no CEFPS portadores de deficiência

Concelhos	Sexo		Total
	M	F	
Seia	14	8	22
Gouveia	13	13	26
Total	27	21	48

Fonte: IEFP – Estatísticas Mensais Março (2009)

O CEFPS de Seia tem apoiado a inserção sócio-profissional de pessoas com deficiência com medidas que visam a Integração em Mercado Normal de Trabalho. Apesar das limitações do mercado e da escassez de oportunidades de emprego, utilizando os incentivos financeiros que visam motivar ou estimular as entidades empregadoras à contratação, todos os anos tem registado a colocação de algumas pessoas com deficiência, com a celebração de contrato de trabalho sem termo²⁸.

É também frequente a atribuição de Ajudas Técnicas a pessoas que pretendem ver facilitada manutenção ou o acesso a oportunidades de emprego ou formação. Cadeiras de rodas, próteses auditivas e adaptações para a condução de veículos, encontram-se entre os equipamentos que têm sido integralmente financiados a requerentes que os solicitam no CEFPS.

No concelho de Seia existem apenas dois equipamentos sociais²⁹ de resposta à população com deficiência. A Casa do Povo de Seia com um Centro de Actividades Ocupacionais e a Casa de Santa Isabel com intervenção em quatro valências: Centro de Actividades Sócio-educativas; Centro de Actividades Ocupacionais; Lar Residencial; e, Formação Profissional.

Os apoios financeiros à formação profissional são atribuídos pelo Programa Operacional do Potencial Humano (POPH), por via do Instituto do Emprego e Formação Profissional, todas as outras valências sociais são financiadas pela Segurança Social.

²⁸ Durante o ano de 2008 foram integradas 5 pessoas em empregos por conta de outrem através de contrato de trabalho sem termo

²⁹ Ver Quadro 25 no Anexo 8 - IPSS's do concelho de Seia

6. Casa de Santa Isabel – Instituto de Pedagogia Curativa

6.1 Caracterização da Instituição

A Casa de Santa Isabel - Instituto de Pedagogia Curativa e Socioterapia, é uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), sem fins lucrativos, com sede na freguesia de São Romão, Concelho de Seia e cujo âmbito de intervenção abrange todo o território nacional, com especial incidência a nível do distrito da Guarda. Destina-se ao acolhimento de crianças, jovens e adultos com necessidades especiais.

6.1.1 Contexto Histórico e Legal

A instituição foi fundada em Maio de 1981 por um grupo constituído por professores e educadores especiais (um português, uma sueca e dois holandeses), alertados para o facto de na região existir grande número de deficientes carecidos de apoio.

Foi devidamente reconhecida como pessoa colectiva de utilidade pública, pelo Decreto-Lei n.º 119/83 de 25 de Fevereiro, alterado pelo Decreto-Lei n.º 402/85, de 11 de Outubro, e no regulamento aprovado pela Portaria n.º 778/83, de 23 de Julho, que procedeu ao registo definitivo da alteração global dos estatutos³⁰, suportados em princípios de funcionamento comunitário, tendo como fins:

- Dar apoio a crianças, jovens e adultos necessitados de cuidados especiais, através de educação especializada, baseada nos ensinamentos do Dr. Rudolf Steiner;
- Promover a educação e formação profissional de crianças, jovens e adultos inadaptados, proporcionando-lhes também condições de vida comunitária que conduzam à aquisição do maior grau de independência que lhes for possível, com vista a proporcionar condições de integração social e/ou laboral dignas.



A instituição foi criada nos fundamentos da pedagogia curativa do austríaco *Rudolf Steiner*³¹, fundador da *Antroposofia*³², que criou o método educativo *Waldorf* que se baseia, fundamentalmente, no conceito de “formação integral” do ser humano, desenvolvendo a educação artística e manual³³, tanto como os aspectos intelectuais, acentuando a importância do trabalho de grupo e da

³⁰ Declaração publicada no n.º 124 da III Série do Diário da República pág. 9310

³¹ *Rudolf Steiner* (1861-1925), foi um filósofo, educador, artista e esotérico, fundador da Antroposofia, da Pedagogia Waldorf e da agricultura biodinâmica, da medicina antroposófica e da Eurytmia. Trata-se de uma ciência espiritualizada, antidogmática que procura incentivar no indivíduo a capacidade de observar e perceber as realidades supra-sensoriais. Desenvolveu a Ciência Espiritual Antroposófica ou Antroposofia, com intervenção em vários campos como: a organização social, a agricultura, a arquitectura, a medicina (Alopátia e Homeopatia), a farmacologia, a pedagogia e no tratamento de crianças com necessidades especiais.

³² A Antroposofia coloca o *Antrophós* (Homem) como participante efectivo do mundo espiritual através de seus corpos superiores, tornando assim evidente o conceito do *Theós* (Deus). A individualidade espiritual de cada ser humano é, em si, isenta de doença ou deficiência, sendo vista como um fenómeno biográfico e não como um elemento estranho que deve ser erradicado.

³³ A Eurytmia é uma disciplina que pretende harmonizar a expressão corporal com a vida mental. Existe uma Eurytmia artística, utilizada em palco, e uma Eurytmia terapêutica, para o tratamento de certas doenças, assim como, uma Eurytmia pedagógica que luta contra as deformações impostas pela civilização dos nossos dias.

responsabilização individual. Estes fundamentos assentam numa concepção global da criança encarada nos seus aspectos intelectual, afectivo e artístico, inserindo-se num contexto de relação com o mundo à volta, as outras pessoas e as coisas. A criança vai adquirindo conhecimento de acordo com o seu grau de desenvolvimento, sendo acompanhada pelo mesmo professor do 1.º ao 8.º ano de escolaridade.

O nome *Waldorf* ficou associado ao movimento pelo facto de a primeira escola a aplicar este método, após a I Guerra Mundial, ter sido organizada para crianças (normais), operárias de uma famosa indústria alemã com o mesmo nome. O método *Waldorf* não se destina exclusivamente a crianças com problemas, existem mais de duzentas instituições congéneres espalhadas pelo mundo e, na sua maioria, estão destinadas ao ensino regular, funcionando de forma autónoma e independente. Embora seguindo um método diferente do ensino oficial dos diferentes países em que estão instalados, os seus diplomas são reconhecidos e muitas das escolas são mesmo subsidiadas pelo Estado.

Este método pedagógico bane por completo o conceito de competitividade para insistir na lógica de cooperação. O trabalho de grupo é valorizado em detrimento do individual, o trabalho manual é tão importante como o das aulas teóricas, o contacto com as artes e com a natureza são fundamento de todo o ensino. Este método visa proporcionar a cada pessoa a possibilidade de efectuar o desenvolvimento, a cura e realização do seu potencial, partindo de um conhecimento espiritual e prático, pela meditação e trabalho, em função do seu bem-estar, dos outros e da natureza.

A Casa de Santa Isabel foi a primeira instituição a criar uma escola seguindo o método *Waldorf* em Portugal. Situada num vasto terreno doado por um particular, a Casa de Santa Isabel não tem o aspecto de uma instituição tipo como aquelas que apresentam construções enormes e características. É constituída por um conjunto de casas independentes, algumas em madeira, perfeitamente integradas na paisagem da encosta de S. Romão na Serra da Estrela. A todas as



Foto 1 – Vista da Casa Gabriel

construções é dada uma importância integral e, em especial, ao seu enquadramento paisagístico. Rodeadas de jardins com flores e ervas aromáticas, hortas, uma vinha, tudo em plena encosta envolta por 37 hectares de floresta, onde se inclui uma “Quinta Biodinâmica” em que produzem agricultura biológica e têm em curso um processo de reflorestação. Neste pequeno aglomerado as crianças, adolescentes e adultos, têm ao seu dispor a escola, os ateliers de trabalho (oficinas de artes e ofícios), bem como outros espaços lúdicos, tudo funcionando em harmonia entre homens e a natureza, com evidente cuidado pela forma, cores utilizadas, impressões sonoras e até no modo como é efectuada a decoração. As primeiras casas foram construídas com o apoio de instituições congéneres holandesas. Outras, como por exemplo a Casa Gabriel e a Escola *Micael* (construída em 1985), foram subsidiadas pela Fundação Gulbenkian e com doações provenientes de várias origens, nomeadamente da Suíça.

6.1.2 Sistema Organizacional

A instituição não se encontra vinculada a nenhum credo religioso, embora mantenha uma matriz de base cristã, facilmente identificável pelos nomes atribuídos às casas que têm nomes bíblicos: Elias, Gabriel, Cristóvão, Noé, Uriel e Rafael. A designação de Casa Santa Isabel foi escolhida pela importância da “Rainha Santa”, representada pela grande importância que esta teve para o nosso país, como figura a quem era atribuída grande bondade e preocupação com os desfavorecidos, mas também, por ter sido ela a iniciadora do culto do Espírito Santo em Portugal. O Lema que os move é: “Seguir o princípio de fazer bem, mas fazê-lo de forma consciente.” (Wessling, 2006).



Foto 2 – Utente da Instituição

O tempo é também considerado numa estrutura rítmica. O dia começa com uma canção ou um verso, ponto de partida para uma jornada cheia de ânimo. Depois do pequeno-almoço começam as tarefas domésticas como em qualquer casa de família, onde todas as actividades são partilhadas. A sequência dos dias, semanas e meses apresenta-se num determinado padrão de acontecimentos que se repetem, de forma a oferecer-lhes uma estrutura de suporte interior e exterior. Os dias começam e acabam em conjunto, havendo horas certas para as refeições e outras tarefas diárias. É também dado grande relevo à celebração das festas do ano, como o Carnaval, o Natal e a Páscoa.

A estrutura apresenta-se como um projecto inovador em Portugal, quer pelas suas características biofísicas, assente num modelo que tem por base os 6 lares residenciais, com uma média de 15 pessoas por cada, entre utentes e colaboradores; quer pela sua forma de funcionamento comunitário em que, dos 120 residentes na comunidade, 25 são colaboradores internos, alguns deles residentes com as suas famílias juntamente com os utentes nas casas do aglomerado, coabitando com eles em ambiente de família e dividindo as tarefas domésticas.

Esta situação atribui-lhe uma dinâmica singular, obrigando os colaboradores a viverem com os utentes (designados por companheiros) 24 horas por dia, numa perspectiva de harmonia familiar. Esta estratégia é muito importante para permitir criar o ritmo diário à implementação da pedagogia curativa. Toda a instituição se move por princípios que a demarcam das restantes, especialmente, pela essência do ser humano, que procura compreender na sua dimensão vital, anímica e espiritual e daí retirar ilações para a actuação social preconizada.

Outra particularidade da instituição está na auto-educação dos educadores. Ao conviverem com os companheiros transmitem-lhe os valores em que acreditam: interajuda, interesse pelo mundo, confiança e cuidados com o ambiente. Desta forma a instituição tem contribuído muito para a mudança de mentalidade no que se refere à perspectiva que a sociedade tem sobre as pessoas com deficiência. Existe uma perspectiva de tratamento de “iguais entre iguais”

A Casa de Santa Isabel possui um sistema organizativo complexo. Trata-se de uma organização estruturada de forma horizontal, em que a partilha de responsabilidades assenta numa gestão democrática, de forma a chegarem a um consenso. Situação que leva a um maior empenhamento na comunidade e no trabalho. Toda a base da estrutura está suportada num “Fundo Social”³⁴, com princípios numa ordem de vida comunitária que permite a separação entre trabalho e dinheiro, possibilitando dar ao trabalho objectivos mais vastos do que a resolução de um problema de subsistência individual, mas com um objectivo mais social, destinado a fazer algo para os outros. Tudo isto integrado num ambiente de responsabilidade social e num clima sem escalas rígidas de categorias profissionais. Contudo, o espírito comunitário de modelo de trabalho não é aplicado como sistema exclusivo. Existe uma parte significativa dos colaboradores que recebem um salário pelo seu emprego na instituição. Pode afirmar-se que se trata de uma só instituição, mas com dois sistemas de vínculo laboral com os seus colaboradores.

Outra característica marcante da instituição é a sua diversidade cultural. Nela podemos encontrar colaboradores com diferentes origens: holandeses, alemães, brasileiros, portugueses, e por vezes alguns voluntários com outras origens. Esta diversidade é talvez uma das componentes com maior potencial ainda por explorar e será sobre esta vertente que incidirão algumas das propostas do projecto.

Em termos de recursos humanos, a instituição conta, presentemente, com cinquenta e um colaboradores, incluindo alguns voluntários canalizados através de Programas do Instituto da Juventude, do Serviço Voluntário Europeu e de instituições congéneres na Alemanha. O voluntariado é outra característica interessante do seu modelo de funcionamento, visto que, através dele, recebem muitos colaboradores, maioritariamente de origem estrangeira, compostos por jovens que se disponibilizam a viver na instituição durante um ano, realizando várias actividades com os utentes.

Para a prossecução dos seus objectivos de promoção da educação e formação profissional de crianças, jovens e adultos inadaptados, e proporcionar-lhes, também condições de vivência comunitária que conduzam à aquisição de maior grau de independência que lhes for possível, com vista a criar as melhores condições de integração social, a instituição, presentemente, possui:

Quadro 28 – Valências da Casa de Santa Isabel

Valências	Descrição
Escola de Ensino Especial	Com programa curricular adaptado a crianças com necessidades especiais ao nível do 1.º ciclo e 2.º ciclo
Formação Profissional	Cozinha, Padaria, Construção Civil; Carpintaria/Marcenaria e Silvicultura
Centros de Diagnóstico/Terapêutica	Homeopatia, Eurytmia
Lar Residencial	Para pessoas com deficiência, através do sistema integrados na Aldeia em que têm residência conjunta os seus beneficiários e os colaboradores.

³⁴ Fundo Social – Sistema de gestão da instituição pelos colaboradores, informal e suportado na contribuição equitativa para as obrigações e benefícios, fundamentado em princípios de vida comunitária que estiveram na base da constituição da Associação.

Em todas estas valências presta, actualmente, assistência a setenta e nove utentes, distribuídos de forma diferenciada pelas diversas áreas de intervenção (ver Quadro 29).

Quadro 29 – Distribuição dos utentes pelas áreas de intervenção

Centro de Apoio Socio-Educativo (CASE)	11
Centro de Actividades Ocupacionais (CAO)	40
Lar Residencial	44
Formação Profissional	35
Apoio Medico-terapeutico	79
Apoio psicossocial	79

Nem todos os utentes vivem em regime de internato na instituição, alguns encontram-se em regime de semi-internato, outros frequentam apenas as suas valências durante o dia, de segunda a sexta-feira, regressando sempre a casa dos seus familiares. Alguns dos que se encontram em regime de internato já não possuem estrutura familiar de apoio, a sua família passou a ser a Casa de Santa Isabel.

No âmbito da sua filosofia de vida e dos princípios fundamentais por que se regem praticam uma alimentação de base vegetariana, com grande preocupação com o aspecto saudável, mas não fundamentalista, embora também consumam carne e peixe. Têm também um elevado sentido de preocupação com o ambiente e com a reciclagem.

Embora tenham encetado algumas acções que podem considerar-se como empreendedorismo, no que se refere à procura de alternativas de financiamento da sua intervenção social, nomeadamente, pela prestação de serviços na área da silvicultura e venda de produtos das áreas oficiais (padaria, marcenaria, tecelagem), continuam a ter uma dependência a 90 % dos subsídios estatais, resultado dos acordos de: apoio sócio-educativo; formação profissional; actividades ocupacionais; e, integração em lar residencial.

6.1.3 A Formação Profissional e a Inserção Sócio-profissional

A Casa de Santa Isabel encontra-se acreditada pela Agencia Nacional para a Qualificação como entidade capaz de efectuar a organização, promoção e execução de intervenções ou actividades formativas.

A Formação Profissional, enquanto preocupação da instituição, surgiu após a constatação da necessidade óbvia de respostas condizentes à especificidade dos utentes, que apesar das limitações que apresentavam, tinham condições e capacidades que lhes poderiam possibilitar avançar mais no processo da integração sócio-laboral. Com a colaboração do Instituto de Emprego e Formação Profissional de Seia, procedeu ao levantamento e diagnóstico das áreas mais relevantes, iniciando a valência da formação profissional em 1996, com as seguintes áreas:

Carpintaria; Construção Civil; Padaria; e, Silvicultura. Em 1998, iniciou a formação na área de Ajudantes de Tecelão. Em 2000 foi criada a área de Ajudantes de Cozinha e, em 2001 exploraram a área de formação de Oleiros. Presentemente, apenas mantêm em actividade cinco áreas de formação profissional: Ajudante de Cozinha; Ajudante de Padaria; Ajudante de Carpintaria de Limpos; Servente de Construção Civil; e Silvicultura.

Com a colocação de alguns dos formandos em estágios nas empresas conseguiram, durante alguns anos, bons resultados de integração, provando que as pessoas com deficiência, apesar de possuírem limitações decorrentes da sua própria deficiência, não estão impedidas de serem pessoas activas na sociedade e de desempenharem um papel preponderante no meio sócio-laboral. A formação tornou-se especialmente relevante para a satisfação de necessidades de boa parte dos utentes e continua a ser importante, no sentido que contribui decisivamente para a integração sócio-laboral destas pessoas necessitadas de cuidados especiais. Sem este tipo de resposta, estas pessoas ficariam sem alternativas e constituiriam, pela sua condição, um “peso” significativo para as respectivas famílias e, no limite, para a comunidade.



Foto 3 – Formando e formador – Construção Civil

Apesar da importância destas acções de formação, no contexto regional, atendendo a que o concelho de Seia apresenta problemas graves no campo económico e social, as respostas não estão a decorrer da forma como seria desejável, fazendo com que um significativo número de utentes veja gorada as suas expectativas de integração. Neste sentido, para além da importância no reforço da implementação de cursos de formação que requalifiquem, aconselhem e procurem soluções de integração, torna-se necessário a aposta num modelo alternativo à criação de emprego em mercado normal de trabalho.

6.2. A Instituição e o Meio Social

A ligação das instituições ao meio comunitário em que se inserem é um recurso de valor inestimável. Só por essa via se consegue a implementação de projectos territorializados e integrados. São elas que efectuam um relevante trabalho sobre o desenvolvimento das capacidades das pessoas com deficiência, preparando-as para a participação em sociedade. Mas, por outro lado é necessário trabalhar os sistemas sociais para evitar que sejam discriminatórios e reforçar os mecanismos de acessibilidade universal (Capucha, 2005).

Mas, como as comunidades tendem a preservar as suas fronteiras e os seus hábitos, como as culturas não mudam por decreto, a vida em sociedade requer que os seus integrantes possuam um conjunto de conhecimentos essenciais, tais como: saber ler, contar, escrever, ou usar um computador. Na incapacidade do Estado responder a estas necessidades, compete às instituições

proporcionar as condições para que ocorra o ensino e a formação profissional com o objectivo de se transmitirem esses conhecimentos, bem como criar nos participantes do processo as capacidades e a motivação para que realizem essas aprendizagens.

A Casa de Santa Isabel, como instituição que possui os saberes técnicos ligados ao exercício de algumas profissões e que sabe como os mesmos podem ser transmitidos às pessoas com deficiência que integram a sua comunidade, criou um sistema que, para além do cumprimento dos princípios básicos e normativos que o regulam, oferece as aptidões sociais para cumprir regras e rituais de relacionamento social. Ensinam os companheiros a possuir disciplina organizacional, a capacidade para cooperar e trabalhar em equipa, a capacidade para comunicar, a ter autonomia, a ter iniciativa e motivação, etc. Tudo isto, que normalmente se adquire na família, na comunidade, nos círculos de relações sociais, no sistema de ensino, no sistema de formação, nas organizações de trabalho, é para esta população e no caso específico, verificado num contexto mais hermético (Capucha, 2005). Desta forma, o seio da instituição funciona como uma comunidade de residência, capaz de criar o ambiente propício ao cumprimento desses objectivos, visto que muitas das pessoas com deficiência estão normalmente associadas a situações em que não obtiveram da família os apoios necessários à formulação de projectos de vida de qualidade, assumindo a instituição o papel de substituição no encaminhamento para a frequência de um sistema de formação que lhes permita o acesso ao mundo do trabalho e o combate à exclusão

Como prestadora de serviços de reabilitação, mediando a relação entre a oferta socialmente disponibilizada de serviços e recursos, e os utentes desses serviços e recursos, pelo seu papel e importância de âmbito regional, a Casa de Santa Isabel contribui para os impactes ou mudanças, observáveis pelos efeitos sobre os diferentes vectores dos problemas de exclusão das pessoas com deficiência no mercado de trabalho. Estes impactes são colocados ao nível das estruturas materiais e simbólicas – como sejam as ideologias sobre a deficiência e a reabilitação, os instrumentos de política definidos no sistema, a rede nacional de recursos – e ao nível das pessoas, medidos em termos de empregabilidade, de competências relacionais e de capacidades de desempenho pessoal (Capucha, 2005).

O reconhecimento e mérito da intervenção da Casa de Santa Isabel são observáveis através de ligações que mantém com: toda a comunidade educativa do concelho; com o Município de Seia; com o Instituto do Emprego e Formação Profissional; com o Centro Regional de Segurança Social da Guarda; com outras instituições com fins congéneres nacionais e estrangeiras. O seu peso e representatividade é maior, se considerado o facto de se tratar da única instituição com resposta integral ao nível da deficiência no concelho.

A ligação com o meio tornou-se assim determinante para eficácia dos seus objectivos, pelo que a instituição procura manter uma participação activa perante todas as intervenções a que é solicitada, em especial, junto de todas as entidades directamente relacionadas com a sua missão fundamental no apoio à pessoa com deficiência.

Para o cumprimento do seu papel a instituição procura uma integração participativa através da associação com algumas estruturas locais, regionais e nacionais, que facilitam ou potenciem os seus objectivos, com destaque para:

Quadro 30 – Parcerias e colaboração com o meio envolvente

Parcerias e colaboração com o meio envolvente
Associada da Rede Europeia de Luta Contra a Pobreza - REAPN
Parceira do Conselho Local de Acção Social da Rede Social de Seia
Representante no Núcleo Executivo da Rede Social de Seia
Colabora com a Escola Evaristo Nogueira – Escola do 2.º e 3.º ciclos do ensino básico, em respostas junto de alunos com necessidades educativas especiais
Parceira com a comunidade escolar do concelho para a avaliação e assessoria a alunos com necessidades educativas especiais
Promotora de acções de formação em colaboração com a Freguesia de S. Romão , no âmbito de medidas activas do Mercado Social de Emprego, destinadas a beneficiários de prestações de Rendimento Social de Inserção e com dificuldades de inserção profissional (PIE – Programa Integração e Emprego)

A metodologia de intervenção que desenvolve também a torna singular no contexto regional e mesmo nacional, fazendo com que exista um ambiente favorável à sua imagem, muito por resultado do esoterismo a ela associado.

Como a Casa de Santa Isabel se preocupou sempre com o acompanhamento aos utentes que se encontram em fase de especialização, estágio ou que já estão colocados no mercado normal de trabalho, procura manter uma ligação próxima com as entidades empregadoras. Esta ligação permite-lhe um papel determinante na sensibilização para a contratação de pessoas deficientes, efectuando um importante apoio ao nível da tramitação processual e na prestação de informações relativas aos incentivos de que as entidades empregadoras podem beneficiar. Este tipo de actuação tem contribuído para o sucesso na integração sócio-profissional de alguns dos seus ex-formandos.

7. Diagnóstico – Emprego e Sustentabilidade

7.1 Problemática

A ideia de mudança social como transformação das relações de poder está claramente associada ao processo que visa a mobilização de pessoas que são normalmente marginalizadas, para a intenção de encontrar respostas à inclusão e ao estabelecimento de relações sociais baseadas em critérios distintos dos da ordem que provoca a sua marginalidade.

Moulaert (2000) sublinha a importância da capacitação dos agentes, argumentando que o desenvolvimento local é cada vez menos uma questão de rendimentos e de capacidade de consumo, passando sobretudo pela promoção de mudanças estruturais que promovam capacitação individual e colectiva no sentido de encontrar soluções para os problemas. Ao envolver os destinatários das intervenções sociais, como elementos integrantes no desenho das soluções que permitem a satisfação das suas necessidades, para além da capacitação directa e transferência de poder de decisão numa partilha da responsabilidades, geram-se condições para a ocorrência de respostas inovadoras, centradas em parcerias de redes de ligações sociais, com maior potencial para a qualidade e que, servem mais eficazmente as pessoas, organizações, comunidades, contribuindo também para o desenvolvimento económico e social.

A questão fulcral deste projecto gira em torno do modelo tradicional de integração profissional da pessoa com deficiência no mundo do trabalho. Os incentivos e apoios existentes e que visam promover a integração profissional, encontram-se alicerçados numa concepção tradicional de estabilidade do trabalho, assente em políticas de emprego presentemente em confronto com as novas realidades do mundo do trabalho. A generalidade dos apoios³⁵ requer, da parte dos empregadores, a celebração de contratos de trabalho sem termo, também designados por contrato por tempo indeterminado. Algumas das medidas de apoio ao emprego são ainda agravadas pela exigência de um compromisso ao empregador, a quem é imposto um período mínimo de quatro anos, como garantia de manutenção do posto de trabalho e do nível de emprego criado com a nova admissão. A aplicação destas medidas é muitas vezes objecto de constrangimentos processuais e tentativas goradas no processo de integração. Em última instância, poderemos mesmo considerar que se gera um quadro de situações contraproducentes ao objectivo pretendido, considerando que:

- i. Muitas das medidas não permitem um período experimental prévio para análise do risco envolvido pela contratação;
- ii. Os apoios atribuídos existem apenas na fase inicial ou têm uma curta duração;
- iii. Todos os apoios exigem o compromisso formal através da vinculação contratual à entidade que atribui o apoio ou incentivo, com implicações directas e indirectas que podem condicionar decisões futuras da entidade empregadora.

³⁵ Ver Anexo 2 – Medidas de Apoio ao Emprego de Pessoas com Deficiência

7.2 Medidas de (Des)Apoio ao Emprego?

Como o principal efeito desejado com as medidas de apoio existentes é o aumento das oportunidades de emprego e a criação de condições mais favoráveis para a sua manutenção, o princípio de discriminação como objectivo positivo, sem deixar de assegurar a estabilidade e o compromisso, nem sempre são conseguidos. Contudo, não deixa de ser louvável esta preocupação, sendo mesmo desejável, para que existam mecanismos que previnam situações de abuso. Mas, perante o actual quadro regulador, para além de se observar uma total transferência da responsabilidade na criação de emprego para a iniciativa privada³⁶, não existem mecanismos flexíveis e ajustados que permitiram a integração de outros modelos perante uma nova ordem social em transformação.

Quando o ciclo da conjuntura económico é favorável à criação de emprego, os apoios que presentemente o Estado português oferece até conseguem algum grau de execução. Especialmente, por iniciativa das empresas, que nesta região têm representado os principais integradores deste público, aceitando e respeitando as condições impostas como condicionante do risco de mercado. Outras entidades, como as IPSS ou outras organizações pertencentes ao Terceiro Sector, também aderem, mas em menor número³⁷. No entanto, quando o quadro da conjuntura económica atravessa um período de recessão, como a situação vigente, todos os sectores se retraem e tornam quase impossível a aplicação dos objectivos de integração profissional para a maioria da população deficiente.

Em cenários económicos difíceis, competiria ao Estado criar as medidas compensatórias mais favoráveis que esbatessem o contra-ciclo económico. Deveriam ser promovidas medidas que permitissem agilizar respostas e ser capazes de gerar oportunidades que o mercado, só por si, não cria. A título de exemplo, o Estado poderia criar um programa de apoio a projectos institucionais empreendedores que visassem respostas alternativas, com a aplicação de metodologias inovadoras e perspectivando a sustentabilidade dos modelos.

Embora a política vigente pretenda ser favorável à integração, salvaguardar princípios, direitos e contribuir de forma efectiva para a criação de emprego das pessoas com deficiência, parece vetada a um efeito inerte e com poucos resultados práticos face ao objectivo. Como o trabalho para a pessoa com deficiência funciona como o principal factor de integração na sociedade, quer pela aceitação dos outros, quer pelo sentido de utilidade do próprio, permitindo-lhe o gozo de uma vida com qualidade e autonomia, ao não ser capaz de garantir um emprego, o indivíduo entra num processo de auto-exclusão e de depreciação da sua condição de cidadania. A necessidade de criar quadros de apoio à promoção do emprego como condição para uma sociedade equilibrada e justa para todos, necessita mais do que intenções. Especialmente quando se trata de públicos que

³⁶ Considerando que a regulamentação do Regime de Quotas sobre admissões de trabalhadores com deficiência pelo Estado nem sempre é respeitado.

³⁷ N.º de Trabalhadores com deficiência admitidos em 2008 Empresas e IPSS – 5 Fonte IEFP

partem com desvantagens. Se não forem atenuadas as causas do problema só teremos maiores dificuldades no combate às adversidades.

Quadro 31 – Falhas e Oportunidades do Modelo Vigente

	Problema	Alteração
Estado	Transferiu a total responsabilidade na criação de emprego destas pessoas para o sector privado: Empresas e Terceiro Sector	Criar oportunidades de contratação específicas, mais favoráveis e flexíveis que as existentes
Compromisso exigido às entidades empregadoras	Exigência de contrato sem termo	Criar apoios ou incentivos a outros modelos de contratação, já previstos na legislação laboral
Sistema de Quotas do Estado	Pouco aplicado nos Concursos Públicos ³⁸	Alargar o sistema a outros sectores da actividade
Divulgação	Falta de divulgação das medidas e da valorização do processo pela acção e não apenas a formulação legislativa	Dignificar a contratação, premiar e reconhecer quem integra
Formação e emprego	Formação desajustada às necessidades e exigências do mercado, criando descontinuidades no apoio as pessoas envolvidas	Utilizar mais a formação como forma de proporcionar a esta população o contacto com o mundo real do trabalho e promover a formação fora do contexto institucional que é redutor de oportunidades
Novos Empregos	Sociedade da Informação desajustada à maioria da população com deficiência do país Pouca divulgação de incentivos	Promover a criação de mais entidades que gerem emprego no sector Criar condições específicas Ajustar a formação e a escolaridade

Fonte: Adaptado IEFP (2009)

7.3 Transição Formação Emprego

O desajustamento entre a formação ministrada pelas entidades que se dedicam à qualificação de pessoas com deficiência e as necessidades do mercado de trabalho é uma realidade complexa e que pouco tem contribuído para a resolução dos problemas de emprego dos implicados. A formação profissional é geralmente desenvolvida em ambiente protegido para a pessoa que a frequenta, a quem são proporcionadas as condições de transporte, alimentação, segurança e apoio psico-social. Quando termina a fase de formação e se perspectiva a integração profissional em mercado normal de trabalho, estas pessoas esbarram com realidades completamente distintas das que beneficiaram no processo anterior. Aparecem dificuldades que ninguém está disponível para suprir, embora sejam do mesmo tipo das que lhe foram satisfeitas ao longo dos vários anos que passaram no contexto formativo.

Os indivíduos que beneficiaram das influências de um processo formativo, normalmente longo, até há relativamente pouco tempo com a duração média de 4 anos, embora gradualmente tenha registado uma redução temporal, são protegidos e acarinhados por um sistema que satisfaz quase todas as suas necessidades. O suporte institucional, aceite pela sociedade como bastante válido, apesar da persistência de uma certa imagem menos positiva que advenha do estigma associado à

³⁸ Ver Quadro 5 Anexo 2 – Medidas de Apoio ao Emprego de Pessoas com Deficiência (sistema de Quotas)

formação institucional específica para pessoas com deficiência, cria-lhes expectativas e ajuda-os a adquirir padrões de exigência, perfeitamente legítimos e até desejáveis numa perspectiva de integração. Só que, findo o ciclo de formação/inclusão, normalmente chega a ruptura. E a ruptura não é só nas rotinas que lhe estabeleceram, nem com as aquisições obtidas na valorização pessoal e profissional. A ruptura pode também acontecer no rendimento financeiro da pessoa e, consequentemente, com efeitos indirectos no agregado familiar a que este pertence.

Apesar das recentes alterações normativas que visam criar um sistema mais eficaz e justo, é comum a existência de pessoas em processo de formação que acumulam a pensão social, adquirida pela condição de deficiência, com uma bolsa de formação paga pela entidade formadora. Este tipo de rendimento atípico e de baixo valor é frequentes vezes um suporte financeiro, que em alguns casos, embora pontuais, é o único que alguns agregados auferem, especialmente se considerarmos que um significativo número de utentes tem proveniência em meios rurais ou urbanos empobrecidos³⁹.

Outra situação que presentemente ganha contornos de preocupação, também referida no estudo apresentado por Luís Capucha (2005) sobre os efeitos dos apoios do FSE sobre a reabilitação, são as frequentes situações de instabilidade nas carreiras profissionais das pessoas com deficiência. A situações de sucesso de integração profissional (firmadas através de contratos sem termo), juntam-se muitas situações de precariedade, confirmando-se mesmo, que grande parte das pessoas que tiveram três ou quatro situações profissionais, acabam por regressar ao sistema e às instituições. Esta realidade verifica-se presentemente com alguns dos utentes da instituição, muito por resultado da actual conjuntura económica, justificando uma alternativa de intervenção.

Para que todas as oportunidades da região sejam aproveitadas é necessário que sejam valorizadas as mais-valias que representam as especificidades endógenas e os recursos que a instituição possui e oferecer algo de diferente ao mercado. É necessário fazer a aposta na inovação (Simões *et al*, 2005), como a variável estratégica que permite melhorar os processos produtivos, diferenciar ou criar novos produtos, apostar na qualidade e tornar mais eficiente a organização da instituição. Para tal, temos de desenvolver e valorizar os aspectos intrínsecos, recupera-los e torna-los em serviços que sejam compráveis por novos públicos. A criação de sinergias através de uma efectiva rede de parceria social, englobando *stakeholders* públicos, organizações sem fins lucrativos e o sector empresarial, poderá facilitar a rentabilização dos recursos disponíveis. Criar um conjunto de respostas mais objectivas e ajustadas às especificidades do meio, especialmente, aproveitando as potencialidades que poderão advir da diversificação para sectores como: o agro-pecuário; a floresta; o turismo; o ambiente; e as áreas relacionadas com as novas tecnologias de informação e comunicação.

³⁹ Situação vivenciada em vários casos encaminhados para os Centros de Recursos Local e Especializado, no âmbito da metodologia do Integrar pelo CEFPS.

8. Análise e Diagnóstico da Instituição

8.1 Introdução

A fase de realização de um Diagnóstico, segundo Isabel Guerra (2000) ⁴⁰, deve ser um processo desenvolvido em pesquisa-acção, participado por todos os que detêm elementos de conhecimento sobre a realidade e deve conjugar técnicas tradicionais de recolha de informação com técnicas mais inovadoras. Como parte integrante da fase inicial do processo de planeamento, é a fase em que se baseia todo o percurso do projecto, se analisa a situação e as necessidades, tendo como objectivo efectuar a identificação clara dos problemas sobre os quais se pretende intervir, mas também, entender as suas causalidades. Funciona como processo de elaboração e sistematização de informação, o que implica conhecer a realidade e compreender os problemas e as necessidades dentro do contexto de observação, as suas causas e a sua evolução ao longo do tempo. Tudo, com o objectivo de se estabelecer uma hierarquização dos problemas e definição de prioridades de intervenção viáveis, por forma a funcionar como elemento de estruturação da acção, mas sempre considerando, quer os meios disponíveis, quer os actores sociais envolvidos (Aguilar, 1999).

Para a análise de necessidades utilizou-se um modelo aberto que permitisse o aprofundamento das dinâmicas de mudança num processo que se previa permanentemente participado, mas cientificamente sedimentado em referenciais teóricos e num conhecimento das necessidades da acção que se pretendia implementar. Desta forma, o diagnóstico tornou-se um instrumento evolutivo, organizando os principais problemas detectados numa proposta de intervenção que se prevê servir de base a uma transformação ao nível das respostas de emprego apoiado na instituição.

Ao analisar o problema foram considerados os diferentes actores envolvidos no projecto, as suas necessidades específicas e as suas particularidades de funcionamento. Neste contexto, e

⁴⁰ É Importante diagnosticar para se poder intervir, pelo que conceber um projecto significa planear uma intervenção, o que, normalmente, se verifica através de quatro fases:

1. Representa a emergência de uma vontade colectiva de mudança, aquela em que é feita a constatação de recursos (humanos, materiais, simbólicos, etc.), capazes de fornecer a energia suficiente para a montagem do projecto – **pré-diagnóstico**;
2. Realização do **diagnóstico**, na qual se baseia todo o percurso do projecto, é a análise da situação, das necessidades. Processo que deve ser desenvolvido em pesquisa-acção, participado por todos os que detêm elementos de conhecimento sobre a realidade, e onde se conjugam técnicas tradicionais de recolha de informação com técnicas mais inovadoras, com o objectivo de obter a identificação dos problemas sobre os quais se pretende intervir e em que se faz o entendimento das suas causalidades;
3. Corresponde aquela em que se efectua o desenho do **plano de acção**;
4. **Concretização**, acompanhamento e da **avaliação** dos projectos.

segundo a perspectiva de Isabel Guerra (2006), foram entendidos três níveis de actores (Ver Quadro 32).

Quadro 32 – Níveis de Actores para o Projecto

Actores	Descrição
Clientes	Aqueles a quem o projecto é dirigido - pessoas adultas portadoras de deficiência. São eles o coração do processo de diagnóstico e é para elas que se buscam as soluções.
Responsáveis pela execução da acção	São os colaboradores da instituição e outros agentes sociais - têm uma relação directa com as do primeiro nível e as suas funções afectam-nas.
Responsáveis pelo accionamento dos recursos	Aqueles de quem depende a acção, e que, pelo seu poder de decisão, implicam com todo o processo de planeamento.

A participação de todos os níveis permitiu incorporar os saberes da população a que se destina a intervenção e considerar as suas expectativas e interesses.

Desta forma, foram várias as técnicas utilizadas para analisar a possibilidade de realização do projecto. A primeira foi uma entrevista com o Presidente da Direcção da Casa de Santa Isabel. Seguidamente, foi explorada uma sessão de *visioning* com toda a Direcção da instituição e que permitiu a posterior participação num *workshop* com objectivo de se efectuar a construção de uma matriz SWOT. Neste processo foram realizadas reuniões de planeamento, três tipos diferentes de inquérito (2 – Direcção e 1 - Técnicos, Formadores e Monitores) e, realizadas doze entrevistas individuais a formandos das áreas profissionais.

8.2 Entrevista Exploratória

A oportunidade de realizar a entrevista com o Sr. Carlos Páscoa serviu como elemento exploratório de observação dos pressupostos de partida à realização do projecto. A confrontação do entrevistado com tópicos específicos, visou a exploração de pistas de reflexão e a definição de objectivos da pesquisa, permitindo a descoberta dos principais pontos de enfoque à problemática a abordar. A utilização da entrevista revelou-se determinante, quer pelo testemunho do entrevistado como actor privilegiado no contexto da instituição objecto da intervenção (posição, acção e responsabilidade), quer pelo conhecimento que este detém sobre o tema.

Fazer perguntas é, muitas vezes, a única forma de obter alguns tipos de informação subjectiva. Para atingir os objectivos pretendidos, a entrevista foi previamente preparada, com marcação do dia, hora e local. Igualmente relevante, foi a estruturação de um Guião de Entrevista⁴¹ com a sequencialização de questões com os preceitos metodológicos, mas adoptando a suficiente flexibilidade para permitir a adaptação a situações imprevistas (Ribeiro, 2005). Como boas perguntas, geralmente, permitem boas respostas, saber colocar as questões certas, por ordem de

⁴¹ Ver Anexo 9 – Instrumentos de Análise (Guião de Entrevista)

interesse e importância, exigiu preparação e conhecimento sobre o tema central. Não basta estar perante uma pessoa que à partida possui um profundo conhecimento sobre a matéria, para se conseguir as respostas que nos inquietam. Desta forma, o Guião de Entrevista foi centrado na exploração de perguntas lógicas e oportunas sobre os paradigmas⁴² de partida utilizados para este projecto e que suportam a área de intervenção da deficiência e os modelos organizacionais.

Como entrevistador, para além de assumir uma escuta atenta mas não passiva, foi necessário ter presente que o entrevistado apenas fornece a informação que quer (Foddy, 1996). Para identificar e clarificar qualquer incongruência discursiva ou eventuais contradições de conteúdos da narração com outras fontes de informação, foi especificado ao entrevistado sobre que perspectiva deveria responder, evitando erros de interpretação sobre a questão e definir claramente o quadro de referência em que se deveria enquadrar.

“Para que um ciclo de comunicação ocorra com sucesso é necessário que uma pergunta seja entendida pelo inquirido nos exactos termos em que o investigador pretende e que a resposta seja entendida pelo investigador nos exactos termos em que o inquirido deseja”.
(Foddy, 1996)

Atendendo a que o entrevistado não era um sujeito meramente passivo, que se dispôs a responder às questões que lhe foram colocadas, mas alguém que se empenhou em fornecer respostas com valor para os objectivos que lhe foram apresentados, não devemos ignorar a tentativa de controlo que o mesmo tentou exercer sobre a situação em que se encontrava, nunca esquecendo que a comunicação humana tem um carácter sistémico e reflexivo (Foddy, 1996).

Com a entrevista foi possível explorar diferentes opções para a elaboração do projecto, revelando-se mesmo determinante à abertura de perspectivas, hipóteses e ao anular de receios em relação aos principais conceitos a incluir no projecto. Foi também importante para a estruturação do fio condutor e da coerência do trabalho e, simultaneamente, para estabelecer a ligação ao domínio do real e do pragmático. Os resultados obtidos superaram as expectativas de partida, por confirmar a existência de receptividade da instituição em torno de uma proposta de intervenção, na qual depositaram alguma confiança.

Como o entrevistado considerou que os objectivos do projecto proposto poderão contribuir para o caminho que a instituição terá forçosamente que percorrer no sentido de encontrar alternativas de financiamento que ajudem à sustentabilidade, a entrevista acabou por servir como técnica de confirmação de factos importantes à investigação. Situação que implicou atribuir importância a um maior enfoque sobre possíveis soluções, mas sempre com atenção e respeito pelos princípios metodológicos de intervenção da instituição.

⁴² Paradigmas apresentados na Introdução

8.3 Relatório de Contas

No seguimento da entrevista foram observados os Relatório de Contas da instituição relativos aos exercícios contabilísticos dos anos 2007 e 2008, de que ressaltam dois pontos importantes:

- i. Uma elevada dependência dos subsídios do Estado (Instituto da Segurança Social, Ministério da Educação e Instituto do Emprego e Formação Profissional);
- ii. O Relatório de Contas do ano 2008 apresenta-se como o primeiro exercício negativo desde a fundação da instituição. Situação ainda com maior relevo se considerado o facto de no exercício do ano 2007, sucedendo o mesmo em 2008, se terem efectuados grandes esforços na contenção e diminuição de custos e, ainda, o registo de amortizações patrimoniais a serem efectuadas apenas com 50% do valor. Embora a fórmula de registo de amortizações utilizado seja legalmente possível, não é recomendável face à sustentabilidade financeira futura da organização.

8.4 Workshop

Para análise dos problemas e de situações que afectam a instituição foi realizado um pequeno workshop, com uma sessão de **Visioning**, utilizada enquanto técnica para assistir o grupo de trabalho e desenvolver uma visão partilhada do futuro. Envolveu questionar o grupo sobre o estado actual – “Onde estamos agora?”, e onde se espera realisticamente estar no futuro – “Onde queremos estar?” (Serrano, 2008).

Com a participação de seis elementos da Direcção da Associação, esta intervenção tinha como objectivo fundamental criar uma melhor compreensão dos fenómenos, ajudar à identificação das suas causas reais, estabelecer a verdadeira dimensão do problema, identificar potenciais constrangimentos e construir uma base de consenso relativamente a eventuais *stakeholders* a considerar no processo. Para o efeito, foram definidos as seguintes etapas:

Quadro 33 – Etapas do Diagnóstico

Apresentação do projecto	Base comum de partida para o esforço colectivo de análise da situação
Identificação dos problemas	Perspectivas individuais efectuadas por cada um dos participantes
Exposição de todos os problemas	Apresentados e tratados da mesma forma, dando a todos idêntico destaque
Validação e hierarquização dos problemas	Agrupamento dos problemas por áreas problemáticas e detecção de relações de causa-efeito entre eles, fazendo sobressair os mais importantes
Identificação e exposição de todos os problemas adicionais	Segunda ronda de ideias adicionais acerca de alguns problemas, à semelhança do processo da primeira ronda
Validação e hierarquização dos problemas	Organização dos problemas em <i>clusters</i> ou nuvens, com titulações específicas, utilizando a técnica de construção de uma matriz SWOT. O objectivo foi estabelecer possíveis relações de causa-efeito, para uma definição clara de objectivos gerais e objectivos específicos, de forma articulada

Para além dos objectivos supra referidos, previa-se também uma reflexão sobre a análise do risco, envolvendo a sistemática identificação e avaliação de factores de risco, visto que só uma vez estes identificados se pode prevenir a sua gestão.

Dada a importância em se conhecer as características organizacionais, especialmente no que respeita à sua cultura, aos seus processos de decisão, às suas áreas de especialização, de conhecimento, e, à sua relação com os grupo-alvo e com as outras organizações, o resultado da sessão culminou com a construção de uma Matriz SWOT. Para a construção da matriz teve-se em conta o papel e importância da própria organização, mas também, a relação que esta mantém com o ambiente externo, no presente e numa perspectiva futura, com os principais factores identificados a serem subdivididos em três grandes temas: Meio (caracterizando o papel da instituição face à sua envolvente de actuação); Recursos (enumerando os meios ao dispor da entidade, limitações dos mesmos e a sua capacidade de mobilização); e, Modelo Organizacional (idiossincrasia como factor determinante para a aplicação de novas soluções).

A referência clara e objectiva sobre um alargado número de fraquezas e ameaças que actualmente afectam a instituição revela o carácter de auto-conhecimento que os elementos dos órgãos gerentes possuem da instituição, assim como, a consciência sobre as implicações que estes factores podem exercer em termos futuros. Mas, é na identificação de 29 pontos de força e 14 de oportunidades, que se apresenta o promissor quadro para a intervenção.

A localização geográfica da instituição, com o seu considerável património construído inserido num conjunto de riqueza paisagística e com vasta área florestal, associados à tipologia de público, ao conjunto alargado de colaboradores experientes, rico na sua multiculturalidade e na prática de um modelo pedagógico e terapêutico muito específico, representam as principais linhas de força da instituição. A matriz sugere estas forças endógenas como aquelas em que devem ser focalizadas as acções que permitam aproveitar oportunidades com vista à sustentabilidade da instituição e à criação de emprego em ambiente protegido para pessoas com deficiência, pelo que foi partindo deste conjunto de factores, conjugados com as percepções retiradas dos questionários realizados junto de monitores, técnicos e dos próprios utentes, que se partiu para a elaboração das propostas de intervenção que se apresentam no ponto 9.

Quadro 34 - Matriz SWOT

	Forças			Fraquezas		
Factores Endógenos	Meio Atitude eco-ambiental Boa localização geográfica Boa acessibilidade Vasta área florestal/Silvicultura Terrenos propriedade da instituição Agricultura biológica Membro efectivo do Núcleo Executivo do CLAS	Recursos Tipologia de utentes Conjunto alargado de colaboradores Corpo técnico diversificado e experiente Multiculturalidade Voluntariado Património construído com interesse arquitectónico e paisagístico Terapias alternativas <i>Know-how</i> na formação de utentes e técnicos Vivências culturais e artísticas Artesanato / Gastronomia	Modelo Organizacional Modelo pedagógico e terapêutico Fundo Social Estrutura horizontal Diversidade de respostas para utentes Humanismo Trabalho de equipa Acolhimento Co-responsabilização Respeito pelo trabalho individual Histórico positivo Empreendedorismo em algumas acções	Meio Território de baixa densidade Reduzido apoio e articulação com as instituições locais Baixo nível de divulgação de actividades e produtos	Recursos Baixa capacidade das instalações residenciais utentes Inexistência de espaço físico para alojamento de visitantes e voluntários Dificuldade de adesão à participação por alguns colaboradores Receio dos colaboradores sobre o impacto das alterações propostas nos utentes Reduzido número de utentes pagadores de serviços	Modelo Organizacional Subsídio-dependência (90% de receitas) Dificuldade na geração de modelos alternativos de financiamento Reduzida organização e animação de novas actividades Venda directa de produtos e serviços Divergência de perspectivas sobre o modelo comunicacional Reduzida operacionalidade de alguns projectos
	Oportunidades			Ameaças		
Factores Exógenos	Meio Imagem positiva perante as instituições públicas e poder local Aproveitamento da responsabilidade social emergente em algumas organizações públicas e privadas criando uma rede de parcerias em várias áreas (turística, silvícola, artesanato) Dinamização da parceria com a Associação de Artesãos da Serra da Estrela Criação de parcerias aproveitando o Contrato de Desenvolvimento Social do concelho de Seia Complementaridade com operadores hoteleiros	Recursos Potenciar a ampliar a produção e a rede de escoamento de produtos e serviços Sinergia ambiental positiva pela localização da instituição nas imediações do Parque Natural da Serra da Estrela Sinergia cultural e ambiental positiva pela localização da instituição na proximidade de pólos de interesse turístico (CISE, Museu do Pão, Museu do Brinquedo, Mata do Desterro, etc) Interesse turístico de voluntariado para públicos nacionais e estrangeiros	Modelo Organizacional Respostas com metodologia de intervenção alternativa Capacidade de criar outros serviços de apoio à pessoa com deficiência Criar condições para gerar interesse junto de públicos específicos de acordo com as múltiplas actividades da instituição Condições técnicas para criação de Empresas de Inserção nas áreas da silvicultura e padaria/pastelaria Criação de emprego em ambiente protegido	Meio Efeitos da crise económica global na região Limitações impostas pela legislação sobre as actividades e serviços Conflito de prioridades entre a instituição e os parceiros Dificuldades para a aceitação dos novos projectos pela comunidade	Recursos Diminuição do numero de utentes em determinadas áreas, criando excedentes de pessoal ou conversão funcional Incapacidade financeira para suportar a estrutura do pessoal existente Diminuição do valor patrimonial (terrenos, edifícios e equipamentos)	Modelo Organizacional Concorrência em termos de respostas alternativas aos utentes Centralização da gestão de projectos Diminuição da capacidade de captação de subsídios para o funcionamento da instituição

8.5 Questionário a Monitores e Técnicos

Para complemento da informação qualitativa recolhida com a sessão de *workshop* com a Direcção, tornou-se evidente a necessidade de executar a recolha de informação complementar junto de outros elementos da instituição. Pelo que, foi elaborado um questionário⁴³, que foi respondido por doze colaboradores da instituição, abrangendo o corpo técnico (Ver quadro 35).

Quadro 35 – Colaboradores que participaram no questionário

Colaboradores	H	M
Psicólogo		1
Técnico de Serviço Social		1
Terapeuta Ocupacional		1
Monitores de Formação Profissional	3	2
Monitores de Actividades Ocupacionais	2	2
Totais	5	7

O questionário foi composto por dez secções de perguntas e propunha-se a obter uma percepção envolvendo várias dimensões da vivência interna dos colaboradores com a instituição⁴⁴.

Embora com algumas questões laterais à temática central do projecto, entendeu-se relevante a recolha de elementos que permitissem valorizar uma melhor contextualização do sistema de funcionamento da instituição, servindo algumas perguntas colocadas, fundamentalmente, para averiguar das representações que os colaboradores possuem de toda a dinâmica organizacional. Subjacente à finalidade de obtenção de uma perspectiva integral, fez-se então uma abordagem baseada em quatro dimensões:

1. Abordou os aspectos funcionais e visou identificar a avaliação que os colaboradores atribuem aos recursos humanos, aos recursos materiais, aos recursos financeiros e, ao modelo organizacional;
2. Referiu-se à sustentabilidade, as alternativas de financiamento e as áreas com potencial de desenvolvimento na instituição;
3. Apresentou a questão do emprego/ocupação da pessoa com deficiência;
4. Apurou uma percepção sobre o empreendedorismo na instituição.

Os resultados do questionário são integralmente apresentados no Anexo 9, contemplando dados numéricos e comentários específicos sobre cada temática. Contudo, pareceu relevante para a compreensão da interpretação dos dados a inclusão no corpo do texto de extractos do questionário que ilustram com maior objectividade a informação recolhida na instituição.

⁴³ Ver Anexo 9 – Instrumentos de Análise (Questionário a Monitores e Técnicos)

⁴⁴ O resumo dos resultados obtidos a todas as questões e respectivos comentários encontra-se no Anexo 10

A interpretação da **primeira dimensão**, composta por quatro secções com questões centradas nos aspectos funcionais, apresenta os seguintes resultados:

Recursos Humanos	Insuficientes	1	2	3	4	Suficientes
Funcionários	3		3	6	3	9
Técnicos	7	2	5	2	3	5
Voluntários	1		1	5	6	11
Utentes	7	2	5	3	2	5

Recursos humanos - A maioria dos inquiridos respondeu ser suficiente o número de funcionários e de voluntários que prestam serviços na instituição, mas insuficiente o número de técnicos especializados (Ex. Técnicos de reabilitação, Terapeutas e Fisioterapeutas). Relativamente ao número de utentes, apesar de existir uma maioria a defender que são insuficientes, especialmente nas áreas da formação profissional, não deixa de ser relevante que 5 dos inquiridos tenham respondido que são suficientes.

Recursos Materiais	Insuficientes	1	2	3	4	Suficientes
Edifícios	1		1	8	3	11
Equipamentos	5	1	4	6	1	7
Matérias-primas	3		3	6	3	9
Materiais pedagógicos	7		7	5		5
Veículos	10	4	6	1	1	2
Equipamento de Apoio e Lazer	7	5	2	5		5

Recursos materiais - Quanto aos edifícios, foi clara e quase unânime a identificação como suficientes. Os equipamentos e matérias-primas também foram considerados suficientes pela maioria. Contudo, os restantes recursos materiais foram classificados como insuficientes, com especial destaque para a falta de viaturas (10 respostas), consideradas importantes para todas as actividades.

Recursos Financeiros	Insuficientes	1	2	3	4	Suficientes
Valor dos salários	7	2	5	4	1	5
Área pedagógica ou profissional	7		7	5		5
Actividades de lazer	9	2	7	3		3
Desenvolvimento de formação, eventos, etc	5	2	3	4	3	7
Novos projectos - -	7	3	4	2		2
Outros: Quais? _____						
(...) Sujeitos a forte subsidiodependência Restrição na capacidade de executar algumas actividades – limitados ao funcionamento Faltam algumas regalias aos trabalhadores -Subsídio Alimentação para todos (...)						

Recursos financeiros – Embora o valor dos salários afecte individualmente cada um, as instruções de resposta pediam a observação do princípio da globalidade dos colaboradores. Com excepção dos recursos disponibilizados para formação ou organização de eventos, que a maioria considerou como suficientes, todos os outros itens foram classificados maioritariamente como insuficientes. Alguns comentários enunciados no questionário referem a forte subsidio-dependência da instituição como geradora de restrições e limitadora da capacidade de execução de algumas actividades. Foi também identificada a necessidade de se efectuar uma aposta em novos projectos e no aumento da qualidade dos serviços, bem como, a possibilidade de atribuir algumas regalias aos trabalhadores.

Modelo Organizacional	Desajustado	1	2	3	4	Ajustado
Dinâmica da organização	2		2	8	2	10
Responsabilidade de cada elemento	2		2	10		10
Trabalho de equipa	4	1	3	7	1	8
Participação	6	1	5	6		6
Comunicação	8	1	7	4		4
Iniciativa individual	1	1		11		11
Convívio	3		3	7	2	9
Ambiente de trabalho	1		1	10	1	11
Oportunidades de progressão ou mudança	6	2	4	6		6
Formação interna	7	2	5	2	3	5
Formação externa	6	3	3	5	1	6
Comentários	(...) Modelo que pode sofrer algumas melhorias Co-responsabilização com deficiências funcionais Deficiências de comunicação Necessidade de ajustamento em algumas áreas Falta de uma liderança forte e interventiva em determinados assuntos (...)					

Modelo Organizacional – A maioria dos itens foi considerado ajustado, com relevo para situações como: dinâmica da organização; responsabilidade de cada elemento; iniciativa individual; ambiente de trabalho e trabalho de equipa. Em comentários, aparecem referências a um modelo que poderia sofrer alguns ajustamentos e melhorias, por indicação de deficiências na co-responsabilização dos colaboradores e à falta de uma liderança forte e mais interventiva em determinados assuntos. Como aspectos considerados, pela maioria, como desajustados, encontramos a comunicação e a formação interna. Estes aspectos provocam, por parte de alguns elementos, comentários relativamente à existência de uma organização funcional precária e com algumas deficiências na implementação do trabalho de equipa. Também referidas como importantes, estão a formação no exterior, as oportunidades de progressão ou mudança e a participação, com igualdade no número de respostas entre os que as consideram desajustadas e os que as consideram ajustadas.

A interpretação dos resultados da **segunda dimensão**, que comporta três secções, abordando os aspectos da sustentabilidade, de alternativas de financiamento e de áreas com potencial de desenvolvimento na instituição, apresenta os seguintes resultados:

Sustentabilidade financeira	Desajustado	1	2	3	4	Ajustado
Modelo actual +	6	3	3	5		5
Dependência de subsídios	9	4	5	2		2
Capacidade para enfrentar o futuro +	10	3	7	1		1
Comentários	Forte dependência de subsídios do Estado É urgente criar novas alternativas de financiamento para enfrentar o futuro Incapacidade para arranjar medidas de levem à mudança de situação Impossibilidade de oferecer novos serviços					

Sustentabilidade financeira – Às três perguntas em que se subdividia esta secção, foi atribuído um resultado que refere o desajuste da instituição. O aspecto mais evidenciado é o desajuste face à capacidade para enfrentar o futuro. Os comentários parecem igualmente importantes e relevantes, fazendo uma boa caracterização dos problemas de sustentabilidade financeira da instituição.

Alternativas de financiamento		
Mecenato	1	Classifique por ordem de importância (1,2,3,4, ...) as alternativas propostas, ou outras que queira indicar, sendo 1 a mais importante e decrescendo sucessivamente. 1.ª opção – Prestação de novos serviços (5) 2.ª opção - Novos projectos (4) 3.ª opção – Parcerias empresas (3) Novas áreas de formação (3)
Reforçar os subsídios do Estado	1	
Donativos de particulares		
Parcerias com outras entidades públicas	1, 1, 1	
Parcerias com empresas	3	
Parcerias com entidades privadas sem fins lucrativos	2, 2	
Prestação de novos serviços	5, 3, 2	
Explorar novos projectos	4, 4, 1	
Novas áreas de formação	1, 1, 3	
Outras: Quais? _____		
(...) É urgente começar a pensar em alternativas para o financiamento da instituição		
Comentários	Capacidade de inovar para a autosustentabilidade (...)	

Alternativas de financiamento – A alternativa classificada mais vezes como 1.ª opção foi a prestação de novos serviços, seguindo-se, respectivamente, novos projectos e, em igualdade de referências as parcerias com empresas e as novas áreas de formação. Alguns comentários apontam a necessidade de inovar para a autosustentabilidade e para a urgência em pensar alternativas para o financiamento da instituição.

Áreas com potencial de desenvolvimento na Casa de Santa Isabel		
Ambiente	1	Classifique por ordem de importância (1,2,3,4, ...) as alternativas propostas, ou outras que queira indicar, sendo 1 a mais importante e decrescendo sucessivamente. 1.ª opção – Área profissional da padaria (6) 2.ª opção – Floresta (3) 3.ª opção – Área profissional cozinha (2) Área profissional padaria (2) Turismo de natureza (2)
Agricultura biológica	1, 1	
Floresta	3	
Gastronomia	1	
Cultura	1	
Artesanato	1, 1	
Serviços à Comunidade	2,1,1	
Actividades culturais (música, teatro, dança, etc)	2, 1	
Turismo de Voluntariado		
Turismo de Natureza	1,2	
Actividades de animação		
Serviços de apoio domiciliário a utentes	2,1	
Área profissional da padaria	6,1,2	
Área profissional da carpintaria	2	
Área profissional da cozinha	2	
Área profissional da construção civil		
Outros: Quais? _____		
Comentários	<p>Importante potenciar os serviços. Existem recursos que podem ser rentabilizados.</p> <p>Ambiente e a natureza como áreas a explorar.</p> <p>Melhorar a qualidade dos serviços.</p> <p>Só algumas das áreas apresentadas terão saída.</p> <p>O know-how adquirido permite a criação de novos serviços, bem como incentivar a produção e a implementação de actividades ligadas à natureza.</p> <p>Todas as áreas têm imenso potencial, dependendo de iniciativas pessoais.</p>	

Áreas com potencial de desenvolvimento na Casa de Santa Isabel – Com critérios de classificação iguais à secção anterior, a alternativa mais votada como 1.ª opção e única com representatividade face às outras, foi a da área profissional da padaria⁴⁵. A opção de exploração de recursos florestais, aparece como uma segunda opção, embora sem grande expressão, sendo

⁴⁵ Para este resultado não será alheio o facto de esta área ser, presentemente, uma das que mais se tem desenvolvido, com a venda de produtos por ela fabricados a ter elevada procura e gerarem consideráveis fluxos de receita extraordinária, embora residuais face ao orçamento geral da instituição, não cobrindo sequer os custos indexados à produção.

ainda menor nas restantes áreas identificadas (área profissional da cozinha e turismo de natureza). Apesar de se verificar uma grande dispersão de opções referidas, a que não é alheio o facto de também serem muitas as possibilidades de escolha, podem observar-se comentários em que se realçam como importantes: a potenciação dos recursos nas áreas do ambiente e da natureza; a melhoria dos serviços existentes; bem como, a criação de novos serviços no apoio à pessoa com deficiência.

A **terceira dimensão**, que comporta apenas uma secção relativa ao emprego e formação das pessoas com deficiência, apresentou resultados de grande consenso relativamente a duas das questões. Quanto à possibilidade de a instituição criar condições de emprego protegido, registou-se um pleno de respostas positivas. Relativamente a consideram a possibilidade de todos os utentes da formação terem integração profissional, a quase unanimidade consideram não. Uma maioria de 2/3 considera insuficientes as áreas de formação existentes na instituição e verificou-se um equilíbrio de respostas quanto à possibilidade de se privilegiar o emprego em relação às actividades ocupacionais⁴⁶. Nos comentários aparece a referência à dificuldade de integração profissional dos utentes e a frustração que isso representa para os próprios monitores, apresentando como alternativa a integração dos formandos nas oficinas da instituição.

Emprego/ocupação	Sim	Não
Considera que todos os utentes da formação terão futura integração profissional?	1	11
A instituição deveria criar condições de emprego protegido?	12	0
Considera as actuais áreas profissionais suficientes?	4	8
A instituição deve privilegiar o emprego dos utentes em detrimento das actividades de ocupação? *	6	5
Comentários: (...) Presentemente existe muita dificuldade de integração profissional para as “pessoas ditas normais”, tornando, logicamente, mais difícil essa possibilidade para as pessoas “especiais”. É uma grande dificuldade com que nos deparamos e até uma frustração para os próprios monitores. Com a actual crise de emprego, dificilmente colocaremos formandos em mercado de trabalho. A solução poderá passar pela integração dos formandos em oficinas de produção. (...)		

Na **quarta e última dimensão** relacionada com a problemática do empreendedorismo, foi possível observar que a maioria considera a instituição empreendedora e com capacidade para criar mais emprego. A quase totalidade considera mesmo, que a instituição tem condições para proporcionar emprego protegido a alguns utentes, devendo adoptar uma atitude de procura de alternativas de financiamento, mostrando-se disponíveis para participar no desenvolvimento de novos projectos.

Empreendedorismo	Sim	Não
Considera a instituição uma entidade empreendedora?	7	5
Considera importante que a instituição procure alternativas de financiamento?	11	1
Está disponível para participar no desenvolvimento de novos projectos?	11	1
A instituição tem capacidade para criar mais emprego? *	7	4
A instituição tem condições para proporcionar emprego protegido a alguns utentes?	10	2

⁴⁶ Quatro dos inquiridos são monitores de actividades ocupacionais.

8.6 Entrevistas a Utentes

A análise ao grupo-alvo implicou a utilização de métodos qualitativos de investigação como entrevistas não estruturadas, de perguntas abertas e a observação participante, de modo a conseguir pistas relativas a pensamentos, opiniões, sentimentos, valores e concepções (Serrano, 2008). Esta metodologia permitiu:

- Aprender como é que o grupo-alvo percepciona os seus problemas, que mudanças deseja, e qual o seu raio de acção;
- Apreçar se a estratégia planeada para o projecto corresponde às necessidades sentidas e aos pontos fortes do grupo-alvo;
- Compreender as diferenças dentro da população (género, idade, tipologia de deficiência, autonomia, etc.), assim como, do grau de variação da capacidade do grupo para a participação;
- Reconhecer as percepções do grupo-alvo e as suas atitudes face a outros intervenientes no projecto, incluindo eventuais *stakeholders* e outras instituições, bem como, contribuiu para o desenvolvimento de uma estratégia realista da participação.

Considerando a tipologia de utentes que frequentam as áreas da formação profissional da Casa de Santa Isabel, foram realizadas 12 entrevistas⁴⁷ que permitiram concluir sobre os seguintes aspectos:

- I. Elevado grau de dependência institucional, com considerável percentagem dos elementos a denotar falta de autonomia, ou mesmo, a confirmação de existência de casos de ausência ou deficiente suporte familiar. Para a maioria, a instituição funciona como reduto protector em situações básicas de vida (alimentação, transporte, higiene, etc), difíceis de suprir noutro contexto;
- II. A maioria, pelas limitações cognitivas, mas não só, desconhece ou possui uma imagem distorcida da complexidade que implica uma relação de emprego (obrigações, direitos, remunerações e outras regalias);
- III. Uma significativa percentagem não possui noção do valor do dinheiro, embora identifiquem claramente que do trabalho podem extrair rendimento;
- IV. A totalidade manifestou gosto pelo trabalho, por aprender uma profissão e pela execução de tarefas onde se sentem úteis e realizados.

Conjugando os resultados das entrevistas com a observação de utentes em contexto formativo e o testemunho de formadores e técnicos, confirma-se a necessidade de respostas alternativas a um modelo de integração directa em mercado normal de trabalho. O emprego assistido pela instituição, embora sem uma definição da modalidade de aplicação, é apontado, por técnicos e formadores, como uma possibilidade de melhorar a alternativa de resposta ao problema de integração deste público-alvo. Situação também confirmada através dos questionários referidos no ponto anterior⁴⁸.

⁴⁷ Ver Anexo 9 – Instrumentos de Análise (Guião de Entrevista e Resultados)

⁴⁸ Ver Anexo 9 – Instrumentos de Análise (Questionários a Monitores e Técnicos)

8.7 Potenciais Parceiros

Para se implementar um projecto com tantas implicações exógenas é necessário estabelecer parcerias que permitam a geração de sinergias tendo em vista não apenas a prossecução dos objectivos na execução das acções, mas também a credibilização e certificação de valor para os produtos.

Neste sentido, foi realizada com a Direcção e corpo técnico, uma análise preliminar dos potenciais *stakeholders*, numa tentativa de determinar quem poderá vir a integrar ou ser convidado para o primeiro *Workshop* de planeamento. Como instrumento de partida foi definida uma lista de enquadramento institucional em que constavam alguns *stakeholders* que se apresentavam como óbvios e necessários a ter em conta. Tal lista foi sujeita aos participantes nas reuniões de trabalho, ao que estes foram efectuando os seus contributos, permitindo acrescentar à lista novos e importantes elementos a considerar para o projecto. Esta fase do diagnóstico, visto tratar-se de uma apreciação *ex-ante*, com análise a eventuais *stakeholders*, ou seja, indivíduos, comunidades, grupos ou organizações, com potencial interesse nos resultados do projecto ou na sua participação, directa ou indirecta, tornou-se importante para a identificação preliminar dos principais parceiros, sua importância e grau de influência.

Para o conjunto de *stakeholders* foi considerado tanto o nível dos resultados esperados como a capacidade para influenciar nas actividades. A aposta central reside em estabelecer parcerias, através de um modelo de governação em rede e partindo de múltiplos centros, com parceiros com poder de influência mutua, como tentativa de encontrar instrumentos de política que se substituam ao subsídio do Estado (Monteiro *et al.*, 2008). Pelo que, na apreciação, se atendeu à identificação de potenciais interesses dos diferentes grupos e, foi realizada uma busca de vias para cooptar o suporte de cada um a favor das diferentes actividades propostas. Nesta análise teve-se ainda em conta, para cada um deles:

- Eventual interesse previsível no projecto;
- Contributo provável (positivo ou negativo);
- Importância para o sucesso do projecto;
- Grau de influência no projecto;
- Efeitos prováveis do projecto para os seus interesses.

Além disso, foi considerada a participação de cada elemento do grupo de *stakeholders* para o processo de decisão, bem como o nível de envolvimento esperado dos *stakeholders* para a determinação de estratégias de participação no processo de planeamento e avaliação do projecto.

Ao mesmo tempo, foram identificados alguns riscos que eventualmente se colocam com a implementação do projecto, especialmente os resultantes da acção de *stakeholders* que se oponham ao projecto ou os verificáveis por efeito de impactes negativos.

Os resultados permitem observar que foi considerado um grupo bastante alargado de potenciais *stakeholders* (Ver Quadro 36), com destaque para um razoável grupo de empresas, consideradas como importantes e influentes para a implementação do projecto. Outro aspecto relevante encontra-se na categorização multidimensional dos stakeholders (instituições do terceiro sector, empresas, autoridades do locais e instituições representantes do poder central).

Quadro 36 – Potencias parceiros do Projecto Casa de Santa Isabel

Tipologia de Entidade	Entidades	Importância	Influência	Aderência ao Projecto
Promotor	Casa de Santa Isabel	6	6	6
Entidades públicas	Município de Seia	5	5	5
	Freguesia de S. Romão	5	4	5
	Instituto do Emprego e Formação Profissional	5	4	5
	Instituto de Segurança Social	5	4	4
	Parques Natural da Serra da Estrela	6	5	5
Estabelecimentos de Ensino	Agrupamentos de Escolas do concelho de Seia	5	5	4
	Escola Evaristo Nogueira	4	3	4
Associações	ASTA ⁴⁹	3	3	4
	ADRUSE – Associação de Desenvolvimento	6	5	5
	NERGA - Associação Empresarial	3	3	3
	URZE – Associação Florestal	6	5	5
	Associação Comercial Serra da Estrela	4	3	3
	Solar do Mimo	4	3	4
	Associação Equestre “Entre Amigos”	3	3	4
	Associação Desportiva de S. Romão	3	3	4
Entidades Culturais	CISE – Centro de Interpretação da Serra da Estrela	5	5	4
	Museu do Pão	4	4	4
	Clube de Montanhismo de Seia	4	4	4
	Rancho de S. Romão	3	3	3
Empresas	Intermarché – S. Romão	5	4	5
	Comércio Local	4	4	3
	Hotel Camelo	5	5	5
	Quinta do Crestelo	5	4	4
	Casas de Montanha	5	4	4
	Residencial “Santa Isabel”	5	4	4
	Quinta de Gollares	5	5	5
	Casa Matias – Quinta do Chão da Vinha	4	3	3
	Casa da Lapa	5	4	4
	Casa das Penhas Douradas	5	4	4
	Residencial “cabeça da Velha”	5	4	4
	Quejaria Ribeiro & Guimarães	3	2	3
	Quejaria Anastácios	3	2	3
	Queijos Tavares	3	2	3
Classificação na escala de 1 a 6		1 menos importante, influente ou aderente 6 mais importante, influente ou aderente		

O quadro de enquadramento dos potenciais parceiros da instituição representa apenas um contributo de partida para os contactos a estabelecer, servindo de estímulo para a acção. Considerando que existe diversidade no leque de possibilidades de parceria, antes de planificar, orçamentar e calendarizar as acções é necessário proceder à elaboração de uma matriz de análise e avaliação da participação de cada stakeholder, tendo em conta os tipos de participação de cada um, o nível dos recursos humanos e matérias, informação e o tempo que se propõem a disponibilizar⁵⁰.

⁴⁹ Associação congénere da Casa de Santa Isabel sediada no concelho de Almeida

⁵⁰ Ver Quadro 37 no Anexo 10 - Matriz de Análise e Avaliação da Participação dos *Stakeholders*

9. PROGRAMA DE INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE

9.1 Razões para uma Intervenção

Numa perspectiva evolutiva do mercado de trabalho, a segmentação dos mercados e a procura de soluções de emprego num determinado contexto social, não podem ser vistas segundo o velho pressuposto de que o crescimento económico expande automaticamente o emprego e os salários (Abrantes, 2000). Especialmente, quando estão em causa bolsas de desemprego que afectam indivíduos com dificuldades acrescidas de integração. Neste campo, as pequenas iniciativas, de cariz inovador, que consigam explorar vantagens competitivas, associadas a uma capacidade de produção e elevada flexibilidade para ajustamento às necessidades particulares dos seus clientes podem apresentar-se como oportunidades emergentes e alternativas ao conformismo e estagnação que a crise tende a provocar em instituições como a Casa de Santa Isabel.

Considerando que a capacidade de sobrevivência das organizações num mercado aberto exige a adopção de atitudes empreendedoras, seguindo a máxima de que grandes problemas podem significar grandes oportunidades, os contributos desta proposta vão no sentido da adopção de uma atitude de resiliência. É necessário construir a diferença, tornando-nos agentes transformadores e proactivos, intuindo, antecipando e assumindo uma orientação social positiva que permita lidar e ultrapassar as dificuldades.

Uma vez completado o diagnóstico, impunha-se a planificação, como processo que implica saber qual o ponto de partida em que nos encontramos, com que recursos poderemos contar e que procedimentos devemos utilizar para alcançar os objectivos a que nos propomos (Serrano, 2008). Como um projecto social tenta sempre resolver uma carência, uma necessidade e olha sempre para o futuro, deve estar orientado para a resolução de problemas e nascer como consequência do desejo de melhorar a realidade relativamente a determinadas necessidades básicas dos indivíduos⁵¹. Um projecto com esta natureza tem como missão prever, orientar e preparar o caminho que se pretende percorrer, dado que a planificação exige um processo de sistematização, realizado com a participação de todos implicados, por serem eles que detêm a informação necessária e para que se sintam responsabilizados quando o vierem a empreender no plano prático. Apenas desta forma se consegue um projecto com unidade própria e com intenção clara para alcançar o pretendido com a maior eficácia e qualidade⁵² (Serrano, 2008).

⁵¹ Segundo os organismos internacionais as maiores carências do indivíduo são: saúde, educação, emprego e habitação

⁵² Um Projecto Social implica sempre:

1. Uma reflexão séria e rigorosa sobre o problema social em concreto.
2. Tomar consciência das múltiplas necessidades existentes, das situações problemáticas e, uma vez analisada e estudada a complexa realidade social, se o projecto pretender ser eficaz deve escolher um problema em concreto que necessite de solução e, além disso, que essa solução se constate como possível.
3. Seleccionar um problema concreto que apresente uma solução viável, embora seja difícil e custosa.
4. Elaborar um plano o mais complexo possível, sistemático e reflexivo, ou seja, científico.
5. Adaptá-lo à prática a fim de o transformar e melhorar.
6. Abertura e flexibilidade na sua aplicação. Abertura ao meio e à envolvente social, mas também ter a capacidade para gerar inovação e mudança.
7. Originalidade e criatividade na elaboração do projecto, tentando responder a necessidades concretas.
8. Partir sempre para a prática, segundo a óptica de quem vive o problema, como o vive e que vislumbra possibilidades para a sua solução.

No fundo, o projecto é o plano de trabalho, embora com um carácter de proposta, que consubstancia todos os elementos necessários e, ao cumprir com tais requisitos, pode funcionar como um avanço antecipado das acções a realizar para atingir os objectivos desejáveis. É nesta perspectiva que *Gloria Serrano* (2008) afirma que um projecto deve ter subjacente:

1. Uma descrição do que se pretende alcançar, indicando com precisão a finalidade do mesmo;
2. Uma adaptação do projecto às características do meio e às pessoas que o vão levar a cabo;
3. Os dados e as informações técnicas para o seu melhor desenvolvimento, assim como instrumentos de recolha de dados;
4. Os recursos mínimos imprescindíveis para a sua aplicação;
5. Uma calendarização precisa para o desenvolvimento do projecto.

A formulação desta proposta fica apenas pela identificação dos objectivos e metas, identificando alguns constrangimentos e potencialidades⁵³, relegando-se para uma fase posterior da planificação, a elaboração do calendário de execução, a identificação de recursos com combinação de factores humanos, técnicos e financeiros.

Não menos importante é a definição os critérios básicos de avaliação para determinar se o projecto cumpre os seus propósitos. Utilizando os princípios metodológicos de elaboração de projectos sociais de *Gloria Pérez Serrano*⁵⁴, efectuando algumas adaptações em função da metodologia adoptada para a elaboração de todo o trabalho, apresenta-se uma proposta de intervenção, suportada no esboço de um conjunto de acções integradas.

9.2 Estrutura Relacional entre Projectos

Apresentam-se seguidamente quatro propostas de intervenção, abarcando áreas como a silvicultura, o turismo solidário e a valorização dos produtos e serviços que se pretende contribuam de forma significativa para melhorar a sustentabilidade da instituição, com recurso ao empreendedorismo e à implementação de parcerias em responsabilidade social.

As duas primeiras propostas (Empresa de Inserção Silvícola e VERDEPERTO), apesar de pertencentes a uma mesma área de actividade – Silvicultura, apresentam-se bem distintas no desenho de solução preconizada. Pode e deve haver ligação entre estas, mas a segunda só pode ser uma realidade através da consolidação da primeira. Contudo, é possível considerá-las separadamente, atendendo a que nos novos modelos de desenvolvimento se reconhece a centralidade da biodiversidade no contexto do pilar ambiental de uma gestão com vista à sustentabilidade. A floresta é considerada uma oportunidade de negócio emergente, sendo

⁵³ Ver Quadro 38 no Anexo 10 – Matriz de Análise de Constrangimentos e Potencialidades

⁵⁴ “Elaboração de Projectos Sociais – Casos Práticos”, Porto Editora que poderia seguir um modelo como proposto no Anexo 11 – Formulário para Construção de um Projecto

incontornável abordar a questão da valorização dos bens ambientais a partir da identificação e avaliação das diferentes formas de utilização que lhes estejam associadas, visto que pertence à lista de actividades mais relevantes na área da biodiversidade (Palma *et al.* 2008).

A terceira proposta (Turismo Solidário) apresenta-se como o aproveitamento de potencialidades da instituição face à emergência de um novo voluntariado, em que cidadãos, individualmente ou em grupo, se dispõem a trabalhar, visitar e/ou aprender através do contacto com organizações não lucrativas, procurando o seu enriquecimento em experiências de vida, através de situações que lhes proporcionem uma oferta multidimensional. No fundo, pretende aproveitar uma forma de turismo com forte componente humana e cultural, orientada para fomentar responsabilidade e que se caracteriza pela atitude de respeito que o turista deve possuir perante as pessoas, instituições e lugares que visita. Ao aproveitar de forma positiva as experiências que lhes são proporcionadas, respeita o ambiente e proporciona o máximo de contributo do ponto de vista económico. Esta modalidade implica o recurso a parcerias estratégicas mobilizadoras de uma política de responsabilidade social, com o conjunto de *stakeholders* empenhados em investir na criação de valor e retirar benefícios comuns.

Por último, apresenta-se uma proposta de Plataforma de Valorização de Produtos, que funcionará como estruturante de todas as anteriores, por funcionar como elemento fundamental para a estratégia de comunicação da instituição. Esta proposta pretende a melhoria das capacidades de produção e comercialização de algumas das actividades que já representam alguma receita extraordinária da instituição, aproveitando a construção de uma plataforma digital que poderá funcionar como polarizadora desta proposta. A solução apresenta-se como o desenvolvimento de uma estratégia de comunicação com vista a elevar as vendas, melhorar o nível de exposição, aumentar o número de pontos de distribuição e acrescentar valor aos produtos.

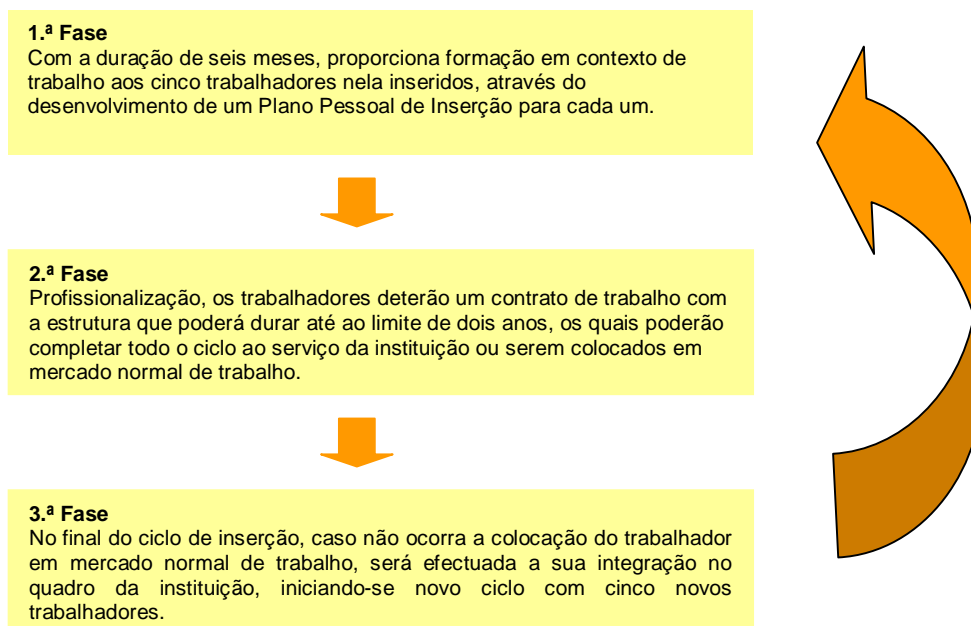
9.3 Quatro Projectos – Uma Nova Sustentabilidade

9.3.1 Empresa de Inserção - Silvicultura

O objectivo desta proposta passa pela criação de uma Empresa de Inserção⁵⁵, financiada pelo IEFP nas modalidades de investimento e funcionamento, através de estrutura autónoma que permita a criação de cinco postos de trabalho. Durante o mês de Maio de 2009 foi apresentado, junto do Centro de Emprego e Formação Profissional de Seia, o Formulário de Candidatura, com a apresentação da proposta de intenções à implementação da empresa para a área da Silvicultura. Nos meses seguintes serão desenvolvidos os procedimentos necessários à consolidação do projecto, que estima um investimento em equipamentos e estruturas de apoio, no valor de € 50.000, perspectivando-se o arranque da actividade para final do ano 2009.

⁵⁵ Ver Anexo 11 – Empresas de Inserção

Esquema 2 – Ciclo de uma Empresa de Inserção



O objectivo funcional desta estrutura é o aproveitamento dos recursos florestais do património da instituição e oferecer, em mercado aberto, um conjunto de serviços, tais como: plantação de árvores; limpeza de áreas florestais; venda de lenha para consumo doméstico ou industrial. A prestação dos serviços desta proposta incluirá, para além de todas as inerentes à normal actividade de silvicultura preventiva e de plantação, a aplicação de praticas inovadoras e diferenciadas face às propostas da concorrência.

Visto que a comercialização do serviço e a venda de produtos obriga a uma concorrência em mercado aberto com outros operadores, será necessário incorporar nos serviços e produtos algumas características diferenciadoras que permitam ao potencial cliente a opção preferencial por uma prestação que inclua uma perspectiva associada a uma causa social. O produto ou serviço, para além de possuir padrões de exigência, qualidade e preço concorrenciais, será apresentado numa perspectiva solidária. O cliente não compra apenas um produto ou serviço. Ele saberá que ao fazer a opção pelo “nosso” estará a contribuir para uma causa, estará a ajudar a criar ou manter o emprego de pessoas com necessidades especiais.

Como exemplo de um serviço inovador e diferenciado face à concorrência local, e que pode perfeitamente ser oferecido por esta empresa, se o cliente pretender e sem custos adicionais relevantes, a entrega de lenha poderá incluir a arrumação em espaço destinado ao efeito pelo comprador.

9.3.2 Verde Perto

A proposta VERDE PERTO prevê o estabelecimento de uma parceria entre a Casa de Santa Isabel e uma grande empresa de dimensão nacional ou transnacional que demonstre interesse em apoiar projectos no âmbito de uma política de Responsabilidade Social Empresarial (RES), perspectivando diversas vertentes de desenvolvimento: a social, a ambiental, a económica e a tecnológica. As empresas com maior potencial para aderir a este tipo de iniciativa, encontram-se entre as que tenham de efectuar compensação de quotas de CO2 face aos índices de poluição que emitam (Ex. EDP, GALP, REPSOL, etc).

O produto que resulta da implementação desta proposta é a venda de árvores junto de públicos com sensibilidade ambiental e social, que depois de adquiridas pelos aderentes, ficarão ao cuidado da instituição que assume o compromisso de designar o “companheiro” que a plantará e efectuará todos os trabalhos de manutenção e conservação necessários, permitindo o seu acompanhamento *on-line*. O objectivo principal é a criação de postos de trabalho a pessoas com deficiência, mas também, através da plataforma informática, destinada à gestão do processo, permitir que qualquer pessoa que adquiriu o produto, possa acompanhar o crescimento da sua árvore, mantendo, simultaneamente uma relação de “proximidade” com a pessoa com deficiência que ficará responsável pela plantação e manutenção. Neste processo podemos considerar quatro vertentes de interesse:

- i. **Social** - constituída pela empregabilidade das pessoas com deficiência capacitadas para a execução de trabalho remunerado, com a criação de uma Empresa de Inserção na actividade de silvicultura, compreendendo a plantação de árvores e manutenção de espaços (re)florestandos. Numa primeira fase, serão aproveitados os cinco postos de trabalho da Empresa de Inserção. Na segunda fase, poderá ocorrer a criação de uma Cooperativa de Solidariedade Social⁵⁶ com objectivos específicos da produção ou, pela integração directa dos trabalhadores no quadro da IPSS Casa de Santa Isabel. Pretende-se primeiramente atingir os quinze postos de trabalho, podendo atingir um número mais elevado em função do sucesso da medida.
- ii. **Ambiental** - consubstancia-se como um dos objectos do projecto, ou seja, propõe-se a venda de árvores, especialmente junto de públicos urbanos, através da Internet, que serão plantadas, personalizadas e mantidas pelos trabalhadores da Empresa de Inserção, em que todo o processo poderá ser acompanhado *on-line* pelos clientes finais. As árvores serão plantadas nos terrenos da instituição, que dispõe de uma área com cerca de 37 hectares florestáveis. Com a eventual expansão da actividade, pretende-se alargar a reflorestação a outros territórios, objectivo a atingir através das parcerias a estabelecer com outros *stakeholders* a implicar no projecto.
- iii. **Económica** - pode ser percepcionada a duas dimensões, uma de curto prazo e outra de médio/longo prazo. Na primeira, ressaltam as vantagens do ponto de vista da empregabilidade de pessoas com deficiência, num meio com escassas oportunidades de emprego, promovendo a melhoria das suas condições de vida. Na segunda, ressaltam as vantagens da (re)florestação de um território fortemente afectado pela catástrofe dos incêndios, com uma componente de contribuição para a qualidade do ambiente e preservação da biodiversidade, sobretudo, por se tratar de uma área próxima do Parque Natural da Serra da Estrela.
- iv. **Tecnológica** - assente no meio de distribuição do produto. O processo de vendas será efectuado, maioritariamente, através de uma plataforma tecnológica a instalar na Internet, com imensas potencialidades ao nível da colocação e acesso ao produto, na qual, os destinatários podem efectuar a aquisição e monitorização da sua árvore personalizada.

⁵⁶ Se os estudos económicos tornarem relevante a necessidade de uma autonomia administrativa e contabilística, existe a possibilidade de criação de uma estrutura paralela à instituição, embora constituída por cooperantes desta, mas com a finalidade objectiva de rentabilizar a comercialização do produto. Aplicando o Código Cooperativo

Neste projecto, existe uma triangulação dinâmica composta pelo Estado, pelo mundo empresarial e pela sociedade civil, onde os diferentes agentes são chamados a uma colaboração activa e criativa. A inovação apresenta-se na forma como é comercializado o produto. Os clientes podem adquirir as árvores através da compra directa *on-line*, pontos de venda da empresa parceira ou, ainda, como resultado de prémios através campanhas de fidelização de clientes à empresa. O cliente, como garantia que o trabalho de plantação será efectuado, receberá um *e-mail*, contendo a fotografia da planta que adquiriu, a identificação do local onde vai ser plantada e a identificação do “companheiro” que irá cuidar dela.

O produto deve ser dividido em duas opções. Uma com preço incluir apenas a aquisição anónima e sem fidelização à manutenção futura. A outra, para os clientes que manifestem interesse em acompanhar o desenvolvimento da sua árvore. Neste caso, o cliente aderirá à modalidade de manutenção que inclui um plano de conservação da planta e a potenciação de uma relação mais personalizada com o “companheiro” que a trata. O principal objectivo passa por incluir os dois serviços na aquisição, com assunção pelo cliente do compromisso de personalização da árvore, atribuindo-lhe o nome que este decidir, assim como motiva-lo a custear as despesas anuais de manutenção, visto ser esse o principal problema associado à reflorestação de espaços em territórios agrestes, onde a taxa de mortalidade das plantas, nos dois primeiros anos após a plantação, chega a atingir os 70%⁵⁷.

A experiência da instituição na formação e *Know-how* na área da silvicultura, visto que possui uma equipa permanente com vários colaboradores detentores de formação específica, associada ao património de 37 hectares de grande potencial florestal, serão os principais elementos de força desta actividade. Situação que pode suportar uma estratégia de sustentabilidade do serviço, dado que, para além da venda em larga escala das árvores e da prestação do serviço de manutenção, podem ainda ser associados outras intervenções, especialmente ao nível do aproveitamento de desperdícios da exploração florestal, como: lenha para combustível de aquecimento e/ou produção de energia através da biomassa.

Neste processo, estão contempladas algumas vertentes fundamentais associadas a projectos de empreendedorismo social, pelo que está previsto o envolvimento de vários *stakeholders* (alguns já contactados e consultados), considerados como elementos estruturantes de um processo participado capaz de rentabilizar recursos humanos e materiais vários. Casos: da URZE – Associação Floresta da Serra da Estrela; ADRUSE – Associação de Desenvolvimento Rural da Região da Serra da Estrela; ICNB, IP – Instituto de Conservação da Natureza e da Biodiversidade via Parque Natural da Serra da Estrela; Município de Seia; e, Junta de Freguesia de S. Romão.

Para além da criação do emprego imediato (5 postos de trabalho) estima-se que possam ser vendidas cerca de 1 000 árvores por mês após o lançamento da campanha, com um volume de

⁵⁷ Fonte URZE – Associação Florestal da Serra da Estrela, Técnico responsável por projectos de reflorestação Eng. Florestal Rui Xavier (2009)

receita mensal estimado em € 5 000. Se cerca de 20% dos aderentes ao produto subscrevam o plano de manutenção anual da árvore, implicará uma receita anual, nesta modalidade, de € 24 000. O número de árvores vendidas poderá ainda ser maior, se ocorrer a internacionalização do projecto, tal como é esperado, através da “*Social Tree*” enquanto estratégia de cariz internacional, ocorrendo do interesse de um parceiro empresarial com capacidade transnacional, instalado em vários pontos do globo, podendo explorar a possível distribuição do produto, com as vantagens inerentes para a sua imagem empresarial.

9.3.3 Turismo Solidário

O esboço da proposta para esta área tem em conta a estruturação de serviços em função da segmentação dos mercados e um melhor aproveitamento da diversidade de potencialidades que a instituição oferece. Foram identificadas como potencialidades: a natureza e riqueza paisagística do espaço da instituição; campo de intervenção social; modelos terapêuticos; e, a multiculturalidade.

A localização geográfica da instituição beneficia do facto de se encontrar junto à delimitação da Área Protegida - Parque Natural da Serra da Estrela, da proximidade a uma zona de paisagem classificada - Mata do Desterro e, do conjunto de equipamentos de apoio ao Turismo de Natureza existentes na Região, como: oferta diversificada de operadores hoteleiros; Empresas de Animação; Centros de Interpretação do CISE e PNSE. Numa lógica de intervenção do turismo sustentável em áreas classificadas, encontra-se em fase de desenvolvimento um projecto no âmbito do Programa PROVERE⁵⁸ para a região, designado de “*BUY NATURE*”, em que as acções preconizadas nesta proposta podem ter enquadramento.

A propriedade da instituição possui uma floresta com elevada diversidade de espécies, podendo essa área servir à exploração das várias actividades florestais anteriormente referidas, mas também, à execução de uma rede de micro percursos de educação ambiental. A esta vertente associa-se também as práticas de agricultura biológica, que simultaneamente com a silvicultura, podem oferecer desde situações de mera visita guiada e informativa para a observação de espécies, como à prática de um “aprender fazendo”, proporcionando ao visitante uma experiência real de trabalho com a terra e o contacto com as plantas. Oferta possível de explorar junto de públicos nacionais e estrangeiros, nomeadamente: escolas; grupos específicos (idosos, pessoas com necessidades especiais e pessoas com deficiência, etc).

Esta modalidade turística, explorando o potencial da região, da entidade promotora e coordenadora das actividades e, com o recurso a parcerias estratégicas mobilizadoras de uma política de responsabilidade social, com um conjunto de vários *stakeholders* empenhados em

⁵⁸ PROVERE é um Programa, criado no âmbito do QREN, destinado a estimular projectos, assentes numa Estratégia de Eficiência Colectiva e Plano de Acção (EECPA), concebida por um consórcio formado por entidades públicas e privadas, representativas de uma região, e que se destina à Valorização Económica de Recursos Endógenos.

investir na criação de valor e benefícios comuns, é também vista como uma forma de lutar contra a pobreza⁵⁹ e um meio de intervenção social directa junto de públicos desfavorecidos.

A realização de uma parceria de âmbito local, com o objectivo de beneficiar directamente a instituição e o seu público específico, poderá criar um nicho de mercado de turismo alternativo. Qualquer intervenção deverá atender às seguintes premissas: primeiro, o turismo resultante destas acções deverá ter impacto mínimo sobre a envolvente, procurando conservar o património local, a cultura institucional, a tradição e o meio ambiente; e segundo, este turismo deve servir para fortalecer as entidades locais, a criação de sinergias e dinâmicas económicas, com benefícios directos para a instituição.

Este tipo de turismo implica a existência de uma relação muito estreita entre o turista e a instituição. As actividades a ser propostas ao turista implicam que ele não seja um sujeito passivo da acção, mas um elemento que participa, nomeadamente com a prestação do seu trabalho. O trabalho é mesmo o factor chave desta actividade, funcionando como elemento motivador para a participação, visto que permite várias dimensões numa só realização:

1. O trabalho proporciona o contacto com a pessoa com deficiência (uma nova visão sobre a problemática, um contacto directo com a realidade que contribui para a anulação de preconceitos, valorização da pessoa e da condição humana, etc);
2. Permite o contacto com a cultura organizacional da instituição (património construído, metodologia de intervenção, filosofia funcional, formação, gastronomia, interculturalidade, etc);
3. Possibilita o contacto com a natureza, com actividades agrícolas biológicas e florestais (agricultura biológica, jardinagem e preservação florestal e ambiental);
4. Possibilita inter-relação com pessoas de diferentes origens e lugares (o que inclui: utentes, funcionários, voluntários e outros turistas).

As visitas, como produto isolado, seriam difíceis de se rentabilizar *per si*. Este serviço tem que aparecer acoplado com outros, numa perspectiva de oferta integrada de um voluntariado através de um turismo alternativo, em que a satisfação do visitante é fruída num conjunto de experiências com objectivos solidários. Neste tipo de visitas ou estadias, as pessoas serão induzidas a procurar o autêntico, o genuíno e as idiossincrasias que a instituição e a região lhe podem oferecer.

O voluntariado e a solidariedade perante a pessoa com deficiência podem assumir diferentes formas. A proposta não se resume a uma captação de donativos, mas à oferta da possibilidade de um visitante interagir nas vivências diárias dos “companheiros” da instituição, no âmbito de uma metodologia alternativa à que normalmente é praticada por instituições que prestam serviços nas mesmas valências.

⁵⁹ Organização Mundial de Turismo (ST-EP - *Sustainable Tourism-Eliminating Poverty*) Organização que pretende ajudar, através de diferentes programas e projectos, com o objectivo de criar condições de desenvolvimento de determinadas regiões, através de um turismo sustentável e ao mesmo tempo lutar contra a pobreza.

Às pessoas interessadas em participar numa experiência de voluntariado desta natureza, com duração temporal segundo o seu interesse e disponibilidade, serão proporcionadas condições para acompanhar os jovens em actividades de terapêutica ocupacional ou em áreas da formação profissional.

A instituição sempre se disponibilizou a receber voluntários que queiram ajudar e colaborar na realização de tarefas com os “companheiros”. Alguns dos actuais colaboradores da instituição vieram para trabalhar durante quinze dias através do voluntariado, gostaram, foram ficando e presentemente já levam alguns anos na instituição.

Contudo, o serviço que se apresenta nesta proposta visa proporcionar alguns elementos motivadores à participação que vão para além da mera contribuição para a causa solidária. Ao voluntário, para além de uma experiência pessoal e rica em emoções, derivada do contacto com pessoas especiais, é-lhe proporcionada a possibilidade de participar em acções de formação/informação (ex: *Workshops*), que podem ser no campo ambiental ou de carácter terapêutico.

No campo ambiental podem ser oferecidas todas as potencialidades descritas nas duas primeiras propostas de intervenção (silvicultura e agricultura biológica). Para as acções de carácter terapêutico, aposta reside na integração de modalidades terapêuticas alternativas, que fazem parte da Filosofia *Waldorf* que se rege toda a intervenção da instituição. Exemplos como: Homeopatia; Eurytmia; e, a Quirofonética. Para além possuírem uma singularidade e raridade no nosso país, representam algumas das terapias de base esotérica, com crescente junto de públicos específicos. A utilização terapêutica de materiais como o barro, o feltro, as velas ou mesmo banhos e oleamentos, destinadas a pessoas especiais ou ao público em geral, são indicadas para a cura e tratamento de várias doenças, como: asma, stress, problemas do sono, dificuldades de temperatura corporal, assim como outros problemas de saúde mais específicos. Todas as indicações terapêuticas são precedidas de uma avaliação por médico homeopata que prescreve a densidade e modalidade do tratamento para caso ou patologia.

Nesta linha, todas as actividades são desenvolvidas com acompanhamento especializado e cumprindo com um conjunto de regras que respeitem a ambiência própria ao seu desenvolvimento, com o terapeuta a implicar o participante através do fazer, sem grandes considerações teóricas, tentando restabelecer-lhe o equilíbrio entre o pólo metabólico e o sensorial. Proporcionar equilíbrio e ritmo através do movimento, do som e da arte são algumas das formas de proporcionar ao visitante diferentes modalidades de utilização.

Todas as acções anteriormente descritas serão oferecidas através de um conjunto de pacotes de serviços integrados. Qualquer das actividades, conjuntamente com o acesso a refeições na instituição, transporte e, se o pretenderem, alojamento em parceria com operadores

especializados, exige do voluntário uma contribuição financeira de acordo com a modalidade por ele escolhida e compatível com o nível de serviço de que pretende beneficiar. Não se trata de um sistema de turismo tradicional de alojamento e lazer. Perante esta proposta, o interessado encontra uma oferta multidimensional, que inclui a possibilidade de adquirir novas experiências pelo trabalho ou contacto directo com uma realidade por ele desconhecida. Estas actividades permitem-lhe também a obtenção de novos conhecimentos, com a combinação da oportunidade de visitar novos locais, ou toda a região da Serra da Estrela.

Uma forte característica da instituição é que lhe confere singularidade, encontra-se na sua multiculturalidade. Como possui colaboradores originários de vários pontos do Globo (Brasil, Alemanha, Holanda, etc), esta diversidade e riqueza de contactos, também fruto da relação com outras instituições congéneres em metodologia pedagógica, espalhadas um pouco por todo o Mundo, proporciona condições únicas ao nível de actividades como: artísticas (música, dramatizações, etc); gastronomia; e, diversidade linguística, entre outras, para futuros utilizadores do turismo solidário.

A oferta desta tipologia de turismo pode apresentar-se a diferentes públicos, em função de critérios como: sensações ou disponibilidade financeira. Longe de qualquer possibilidade de massificação, os pacotes a oferecer deverão ser flexíveis e ajustáveis à procura, mantendo sempre um formato base que permita um mínimo de serviços incluídos – Sensações⁶⁰.

Na perspectiva multidimensional da oferta a fazer aos potenciais públicos, devem ser incluídas as diversas vertentes de interesse: Ambiental, Social e a Terapêutica.

- **Ambiental** - contempla o aproveitamento de sinergias com parceiros como o Parque Natural da Serra da Estrela, o Centro de Interpretação da Serra da Estrela, a Urze (Associação Florestal da Encosta da Serra da Estrela), Clube de Montanhismo de Seia e o Município de Seia. Conjugando actividades da silvicultura e da agricultura biológica com o interesse dos outros parceiros, podem apresentar-se elementos relevantes para a elaboração de uma oferta com valor.
- **Social** – assente na causa que contribui para a criação de emprego protegido à pessoa com deficiência, através da ajuda ao desenvolvimento das actividades realizadas em oficina, comprando produtos manufacturados genuinamente por pessoas especiais de que são exemplo o artesanato da Tecelagem, Carpintaria, Olaria e Padaria
- **Terapêutica** – com especialidades de valor reconhecido (Homeopatia, Eurytmia, Quirofonética, etc), como alternativas a outros modelos terapêuticos mais comuns. Esta vertente pode ser utilizada em diversas possibilidades como: realização de seminários, *workshops*, acções de formação, ou através de uma oferta da pura fruição dos seus benefícios.

As entidades parceiras, o que inclui as empresas aderentes ao plano de responsabilidade social, entidades públicas e outras privadas aderentes (ex: Município de Seia, Associações, etc.), podem apresentar o produto de forma isolada ou integra-lo conjuntamente com os seus serviços. A

⁶⁰ Ver Quadro 40 no Anexo 10 – Instrumentos de Apoio à Elaboração da Proposta (Oferta de Serviços de Turismo Solidário - Pacotes de Sensações)

cooperação entre as empresas e a organização funcionará como modo de influenciar o mercado onde actuam e a introduzir meios de regulação ancorados em princípios de sustentabilidade, aumentando a competitividade de toda a região em que se inserem. A divulgação do produto poderá ser realizada por qualquer dos *stakeholders*⁶¹, mas o maior efeito é esperado da apresentação através dos operadores turísticos empresariais ou por comunicação directa efectuada pela instituição, especialmente no seu sítio da internet. Para assegurar e garantir a qualidade de serviços prestados e, a partilha de benefícios, existirá um protocolo de parceiros.

9.3.4 Plataforma de Valorização de Produtos

Esta proposta prevê tornar mais eficiente a exploração de um conjunto de actividades que, presentemente, se apresentam com significativa expressão na quota de receita extraordinária da instituição. A solução apresenta o desenvolvimento de uma estratégia de comunicação com vista a elevar as vendas, como meio para melhorar o nível de exposição e aumentar o número de pontos de distribuição, acrescentando valor simbólico aos produtos e serviços da instituição.

As bolachas, croassaints, pão integral, produtos da horta biológica, brinquedos de madeira, o artesanato da tecelagem e confecção, assim como, alguns serviços e produtos da floresta, representam, presentemente, pela sua originalidade e simbologia social, produtos de valor reconhecido e procurados na instituição por quem os conhece. Mesmo sem uma estratégia de divulgação, existe procura externa pelos produtos da instituição. Contudo, continua a ser residual a quantidade que fica disponível para comercialização, visto que grande parte dos produtos e serviços que actualmente a instituição produz são essencialmente para consumo interno. O consumo destes produtos poderia ainda aumentar por via da implementação de algumas acções preconizadas para o turismo solidário, tornando necessário garantir a sua quantidade e qualidade face a uma eventual necessidade de satisfação da procura. As acções do turismo solidário poderão ser importantes para a criação de janelas de oportunidade para produtos existentes ou o lançamento de novas ofertas.

Aumentar a capacidade de produção relativamente a alguns dos produtos ou serviços, melhorar a embalagem, diversificar os canais de divulgação e distribuição, conduzirá exponencialmente ao aumento do rendimento da instituição e, conseqüentemente, a elevar o número de pessoas a trabalhar nestas actividades. Exemplo:

- **Bolos e Pão** – com investimento em alguns equipamentos e obras, enquadráveis em financiamento através de uma Empresa de Inserção apoiada pelo IEFP, pode facilmente aumentar a capacidade de produção e criar até cinco postos de trabalho, num curto espaço de tempo.
- **Carpintaria e Marcenaria** - com a realização de pequenos investimentos em equipamentos pessoais, aumentaria a capacidade de produção de alguns dos produtos

⁶¹ Foi efectuada uma consulta a um operador turístico empresarial – Casa das Penhas Douradas, através do seu proprietário Dr. João Tomás, como referência da aplicabilidade ao contexto turístico actual (2009)

com maior saída, beneficiando da experiência e capacidade profissional de dois ex-formados com experiência profissional de diversos anos em empresas, criando dessa forma o seu emprego protegido na instituição.

- **Tecelagem e Costura** – são áreas que possuem potencialidades de produção ainda por explorar. O objectivo não passa por massificar a produção, mas pela sinergia entre áreas para a concepção de novos produtos e a sua comercialização junto dos visitantes.
- **Agricultura biológica** – com investimento em equipamentos específicos pode apostar-se na produção de alguns bens de procura sazonal, capazes de gerar interesse e rendimento garantido.

A aplicação prática destas propostas, efectuando um estudo da minimização de riscos implicados, pode ser conseguida pela exploração de duas vias. Na primeira via, prevê a rentabilizar das parcerias já existentes com: a Associação de Artesãos da Serra da Estrela, através da participação em feiras e outros certames, com divulgação e venda directa de produtos; e com o Museu do Pão de Seia, também para a divulgação e distribuição de produtos específicos da pastelaria. A segunda via, através da implementação de um sítio institucional na internet.

Este novo sítio funcionará como plataforma digital, que para além de meio privilegiado de comunicação com os potenciais públicos-alvo destinatários dos produtos e serviços disponibilizados, pode ainda servir como teste de mercado, evitando a realização de investimentos desnecessários.

Construir um bom *site*, capaz de congrega a operacionalização da promoção dos produtos e serviços, permitir a venda *on-line* e funcionar como central de reservas, para além de apresentar uma imagem institucional que promova os princípios e a missão da instituição, não se trata de tarefa difícil e dispendiosa.

O sítio da internet deverá possuir uma configuração multilingue (português, inglês, alemão, holandês, francês e espanhol), solução tecnologicamente exequível e requisito básico à construção, visto que muitos dos públicos esperados, nomeadamente, para as acções de turismo solidário, poderão ser estrangeiros com origem em diferentes países.

A construção desta plataforma pode ser sujeita a financiamento público através da Fundação para Ciência e Tecnologia ou do Instituto Nacional para a Reabilitação, mas no caso dessa impossibilidade, considerando o baixo valor de investimento, pode ser objecto de um financiamento partilhado entre *stakeholders* implicados ao projecto, com destaque para o Município e operadores turísticos empresariais. Caso a aposta recaísse sobre a segunda opção, seria incorporada uma estratégia de responsabilidade civil de cidadania empresarial, com as empresas parceiras a integrarem nas suas estratégias comerciais as necessidades da região e, em articulação com organizações multidiferenciadas, empenharem-se na governação dessa mesma região, de modo a promover um desenvolvimento mais integrado e harmonioso da comunidade (Santos *et al.* 2006).

10. Conclusão

Um dos efeitos mais visíveis da globalização para territórios de baixa densidade, objecto deste estudo caso, encontra-se no desaparecimento de certas actividades económicas que absorviam mão-de-obra de carácter intensivo e sem grande exigência de qualificações. A crise estrutural de alguns sectores, agravada pela recessão económica conjuntural estendeu-se a quase todas as actividades, fazendo desaparecer pequenas empresas que ocupavam considerável fatia de mão-de-obra. Todas estas situações contribuíram para o agravamento dos problemas dos públicos mais vulneráveis, inviabilizando a sua saída de uma situação de desemprego e, consequentemente, retirá-los de um eventual ciclo de exclusão.

Para alguns autores (Capucha, *et. al.*, 2005), os principais factores que poderão contribuir para a resolução do problema da pobreza e da exclusão social passam por uma intervenção determinante do papel do Estado, com a sua acção reguladora e correctiva, mas também, na redistribuição dos recursos socialmente criados, com uma prestação de serviços tendentes a promover a igualdade e a equidade social. Ao Estado competiria assim: agir e assumir a sua quota na responsabilidade, construindo modelos que permitam facilitar e não complicar a integração, tendo sempre em conta, uma perspectiva global para a intervenção. Contudo, o Estado não tem apresentado soluções capazes de mitigar os efeitos do desemprego junto de pessoas com maiores dificuldades de inserção sócio-profissional, limitando-se mesmo, a responder com soluções que transferem quase em exclusivo a responsabilidade para as entidades empregadoras.

Perante esta incapacidade do Estado em responder a todos os problemas da sociedade e, com o falhanço dos primados neo-liberais, cumpre, cada vez mais, à sociedade civil um papel activo na forma como organiza a satisfação das suas necessidades e dos seus projectos. Daí que, mais do que estarmos perante situações completamente definidas, encontramos-nos num autêntico processo em construção.

A crescente complexidade da nossa sociedade, grande parte como resultado do processo de globalização e da evolução permanente e acelerada das tecnologias da informação e da comunicação, com impactos directos no mercado de trabalho e na nossa vida profissional, social e pessoal, atribui uma multidimensionalidade aos problemas e torna impossível manter uma abordagem isolada a cada um. Tal situação, cria a existência de um o risco na eficácia das respostas que se desenham, ganhando maior importância as soluções que pela sua inovação sejam simultaneamente detentoras de uma capacidade transformacionista.

Não podemos dizer que existe insuficiência de respostas políticas ao problema social da integração profissional da pessoa com deficiência, nem que as suas causas advêm da relação com a efectiva retracção do Estado-providência, ou da emergência de uma discricionariedade e clientelismo na execução das políticas sociais. Também não se trata de ambiguidade aos assistidos pelas políticas sociais e das dificuldades por que passam as solidariedades primárias e

as respostas da sociedade civil institucionalizada. Neste caso, estamos perante uma realidade desajustada. O Estado quer ajudar, só que o faz de uma forma que não contribui para a solução, mas para o problema. Facilmente se observa que não é devido à ausência de incentivos, nem de regulamentação com princípios integradores que a problemática do emprego das pessoas com deficiência persiste. O sistema está a falhar não pela ausência de apoios e políticas que visam facilitar o processo de integração profissional das pessoas com deficiência, mas por que as novas realidades sociais e os padrões em torno do mercado normal de emprego também se encontram num processo de mudança, afectando todos, sem excepção, e para o qual estas políticas não estão ainda ajustadas.

Esta crescente estrutura social ambivalente coloca os responsáveis pela acção na dificuldade em gerir e definir a intervenção. Por forma a evitar que as políticas se transformem em elementos de exclusão, ao invés da sua finalidade, torna-se evidente a necessidade de todos os actores sociais participarem na definição de uma estratégia que permita atenuar as desigualdades, evitar descontinuidades de intervenção, mas que seja suficientemente flexível para se adaptar às novas realidades da sociedade, diminuindo o risco.

Uma descontinuidade clara entre as políticas ocorre entre os processos de formação e de integração em emprego. O primeiro processo raramente é projectado em função do segundo. Sendo também uma evidência que existe o desenvolvimento de actividades de resposta em torno do que é mais facilmente concretizável. Apesar da imensurável diferença de recursos dispendida entre a formação profissional e o emprego, com claro pendor para a primeira, as respostas para promover a criação de emprego ou apoiá-lo em regimes protegidos⁶², são escassas, ou quase inexistentes.

Considerando a problemática identificada: - “Ausência de respostas de emprego para pessoas com deficiência em territórios de baixa densidade”, numa perspectiva pessoal, sustentada em contributos teóricos de vários autores que se dedicam aos estudo desta problemática, tenta-se com este trabalho apresentar alguns aspectos a considerar na representação das dificuldades que as pessoas com deficiência encontram no processo de integração. Do diagnóstico foram extraídas oportunidades e potencialidades que permitiram apresentar algumas propostas para combater esta dificuldade. Como a entidade objecto deste estudo caso tem compromissos sérios para com os seus utentes, colaboradores e comunidade em que se insere, não pode ficar a aguardar que a resposta lhe surja por vontade de terceiros, especialmente da iniciativa do Estado que tem adoptado um modelo de políticas que já demonstrou ter pouca eficácia e ser incapaz de contribuir positivamente, para uma população, que infelizmente, se sente afectada também por outros problemas.

⁶² Emprego em “ambiente protegido” – Deve ser entendido como as situações em que a instituição proporciona às pessoas com deficiência, para além de um emprego respeitador de toda a regulamentação laboral, embora com condições de acompanhamento e supervisão especiais relativamente à produtividade; proporciona também, a oferta de um conjunto de serviços de suporte (transporte, alimentação, cuidados de saúde, lazer e apoio psico-social, etc).

Com o actual cenário de crise económica generalizada, emerge a necessidade de se implementarem novas formas de regulação social. Empreender na acção, especialmente em relações que podem ser produzidas por uma rede que inclua a sociedade civil, o Estado e as empresas, cujos objectivos sejam o efectuar uma provisão da solidariedade como bem comum, pode ser a chave da solução. Através de um processo dinâmico, de carácter triangular, onde os diferentes agentes são chamados a uma colaboração activa e criativa, podem desenvolver-se respostas, através da construção de uma rede de Responsabilidade Social, oferecendo potencialidades de exequibilidade a curto prazo, assim o queiram os vários agentes envolvidos.

A adopção de uma política de Responsabilidade Social permite beneficiar do conhecimento e da experiência de outras organizações e funcionar como uma referência importante na conciliação de interesses entre parceiros, mas também, com os benefícios a serem repartidos por todos os *stakeholders* integrantes no processo.

Apresentar uma perspectiva de operacionalização de um programa de intervenção social para a Casa de Santa Isabel, obrigou a atender à missão institucional, fortemente consolidada e com qualidade de serviço reconhecida e interiorizada. Pelo que, ao pretender fundamentar e suportar as propostas de acção em critérios de empreendedorismo e inovação social, teve que se atender e respeitar esses princípios.

Como resultado, o trabalho culmina na apresentação de quatro propostas de intervenção (Empresa de Inserção na área da Silvicultura; VERDEPERTO - venda de árvores pela internet; Turismo Solidário; e Plataforma de Valorização dos Produtos da instituição,) que visam a finalidade do pressuposto de partida - encontrar formas de gerar oportunidades de emprego para pessoas com deficiência em territórios de baixa densidade. Todas as propostas se apresentam como meros contributos de partida para a implementação de acções que visam, simultaneamente, a melhoria da sustentabilidade financeira da instituição e a geração de oportunidades de criação de empregos, em ambiente protegido, para pessoas com deficiência. Daí que toda a lógica de intervenção implique que a entidade adopte uma perspectiva empreendedora e procure o estabelecimento de parcerias de Responsabilidade Social com vários parceiros (podendo ser empresas ou outras entidades públicas ou privadas), com a finalidade de atingir resultados para uma inovação na resposta social ao problema identificado.

Apesar da prospectiva dos impactes esperados ser optimista⁶³, a validade e exequibilidade das acções propostas não foi testada. Contudo, considerando o conjunto de potencialidades que a instituição e o meio em que a mesma se insere oferecem, acredita-se na possibilidade de realização das propostas e na mudança necessária para encontrar novas respostas para pessoas especiais.

⁶³ Ver Quadro 41 no Anexo 10 – Instrumentos de Apoio à Elaboração da Proposta (Matriz de Avaliação de Impactes)

Bibliografia

Bibliografia Utilizada

ABRANTES, Carvalho (2000), *Identificação de Potenciais Nichos de Mercado e Jazidas de Emprego – Caracterização e Perspectivas de Evolução*, Coleção Estudos n.º 30, Instituto do Emprego e Formação Profissional, Ministério do Trabalho e da Solidariedade, Lisboa

AGUILAR, Maria José e ANDER-EGG, E. (1999), *Diagnóstico Social, conceptos y metodologia*, 3.ª Edição, Madrid, Instituto de Ciencias Sociales Aplicadas

ALVORD, Sarah H., BROWN L. David, LETTS Christine W., (2004), *Empreendedorismo Social e Transformação Social – um estudo exploratório* in The Journal of Applied Behavioral Science; Sep 2004; 40, 3; Universidade de Harvard ABI/INFORM Global

ANDRÉ, Isabel e ABREU, Alexandre (2006), *Dimensões e Espaços da Inovação Social*, Finisterra, XLI

AUGUSTO, et. al. (2007), *Inserções*, UBI-CES, in www.insecoes.org

BECK, Ulrich e BECK-GERNSHEIM (1998), *Individualization*, Londres: Sage

BORNSTEIN, David (2007), *Como Mudar o Mundo: Os Empreendedores Sociais e o Poder de Novas Ideias*, Cruz Quebrada, Estrela Polar

CAPUCHA, Luis et al. (2004), *Os Impactos do Fundo Social Europeu na Reabilitação Profissional de Pessoas Com Deficiência em Portugal*, Vila Nova de Gaia, CRP Gaia

CAPUCHA, Luís (2005), *Desafios da Pobreza*, Oeiras, Celta Editora

CASTEL, Robert (1991), *DE l'indigence à l'exclusion : la désaffiliation*, Paris : Esprit

CE (2001), *Livro Verde – Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*, Bruxelas, Comissão das Comunidades Europeias

CE (2002), *Responsabilidade Social das Empresas: Um contributo das empresas para o desenvolvimento sustentável*, Bruxelas, Comissão das Comunidades Europeias

COSTA, Maria Alice Nunes (2005) *Fazer o bem compensa? Uma reflexão sobre a responsabilidade social empresarial*, Revista Crítica de Ciências Sociais, 73, Dezembro

DEES, J Gregory et al, (2002), *Strategic Tools for Social Entrepreneurs : Enhancing the Performance of your Enterprising Nonprofit*, Wiley, EUA.

DEES, J. Gregory (2001), *O Significado do Empreendedorismo Social*, Center for the advancement of Social Entrepreneurship.

FODDY, William (1996), *Como Perguntar: Teoria e prática da construção de perguntas em entrevistas e questionários*, Celta, Oiras

GRACE (2004), *Primeiros Passos – Guia para a Responsabilidade Social nas Empresas*, Lisboa: Gráfica Monumental

GUERRA, Isabel (2000), *Fundamentos e Processos de uma Sociologia da Acção: o planeamento em ciências sociais*, Cascais: Principia

GUERRA, Isabel (2006), *Participação e Acção Colectiva: Interesses, Conflitos e Consensos*, Cascais: Principia

GUERRA, Isabel (2006), *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo: Sentidos e Formas de Uso*, Cascais: Principia

GUZMÁN et al. (2008), *Turismo Solidário – Una perspectiva desde la Unión Europea*, ISSN

HESPANHA, Pedro (1997), *O Papel da Sociedade na Protecção Social: Dinâmicas Locais e Instituições Particulares num Sistema Renovado de Segurança Social*, Coimbra: CES

HESPANHA, Pedro e CARAPINHEIRO, Graça (2002), *Risco Social e Incerteza: Pode o Estado Social Recuar Mais?*, Porto

IDS (s.d.), Plano de Desenvolvimento Social - Programa Rede Social, Lisboa, IDS.

IDS (2002), Guia do Voluntariado, Lisboa, Instituto para o Desenvolvimento Social e Conselho Nacional para a Promoção do Voluntariado

LIVRO VERDE – Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas, disponível em <http://europa.eu/eurllex/pt/com/gpr/2001/com2001.0366pt01.pdf>

MONTEIRO, Alcides e RIBEIRO, Fernando (2008), *Redes Sociais – Experiências, Políticas e Perspectiva*, Ribeirão: Edições Húmus, Lda

MULGAN, Geoff, TUCKER Simon, ALI, Rushanara e SANDERS, Ben (2007) *SOCIAL INNOVATION – What It Is, Why It Matters And How It Can Be Accelerated*. Londres, Basingstoke Press

PALMA, et al. (2008), *Ganhar com a Biodiversidade – Oportunidades de Negócio em Portugal*, Actual Editora, Lisboa

PINHEIRO (2008), Inovação, Revista Dirigir n.º 103, IEFP

PROVERE (2008), *Buy Nature – Turismo sustentável em áreas classificadas*, Agência de Desenvolvimento Gardunha 21

QUINTÃO, Carlota (2004), *Empreendedorismo Social e Oportunidades de Construção do Próprio Emprego*”In Seminário “Trabalho social e Mercado de Emprego”, Painel Políticas Sociais e Mercado de Emprego, Universidade Fernando Pessoa, Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

QUIVY, Raymond e CAMPENHOUDT, Luc VAn (2008), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Gradiva

REGO, Arménio et.al., (2006), *Gestão Ética e Socialmente Responsável – Teoria e Prática*, Lisboa: RH Editora

RIBEIRO, Carlos (2008) – *Inovação Social*, Revista FORMAR n.º 51, IEFP

RIBEIRO, Manuela (1995), *As histórias de vida enquanto procedimento de pesquisa sociológica: Reflexões a partir de um processo de pesquisa de terreno*, Revista Crítica de Ciências Sociais

RODRIGUES, et al., (2008) *Responsabilidade Social das Organizações – Perspectivas de Investigação*, Edições Pedago

SANTOS, Maria João Nicolau, SANTOS, Ana Margarida, PEREIRA, Elisabete Nobre, SILVA, José Luís de Almeida (2006), *Responsabilidade Social nas PME – Casos em Portugal*, Lisboa: Editora RH, Lda

SARKAR, Soumodip, (2007), *Empreendedorismo e Inovação*, Lisboa, Escolar Editora

SEABRA, Miguel, RODRIGUES, Jorge, MATA, Carlos, SIMÕES, José (2008) *Responsabilidade Social das Organizações – Perspectivas de Investigação*, Mangualde: Edições Pedago, Lda

SERRANO, Gloria Pérez (2008), *Elaboração de Projectos Sociais – Casos Práticos*, Porto, Porto Editora

VALE, Ana (2008), Gestora do EQUAL - Revista FORMAR n.º 62, pág. 35, IEFP

Bibliografia Consultada

ADTR – Associação de Desenvolvimento Terras do Regadio (2008), *Roadbook: Os Caminhos do Turismo Sustentável – Manual de Boas Práticas de Desenvolvimento Turístico*, ADTR

ANDER-EGG, Ezequiel y IDÁÑEZ, M. (1999), *Como elaborar um projecto: Guia para desenhar projectos sociais e culturais*, Lisboa: Lumen-CPIHTS

ASHOKA (2001), *Empreendimentos Sociais Sustentáveis: como elaborar planos de negócio para organizações sociais*, São Paulo, Editora Peirópolis

ASHOKA (2006), *Negócios Sociais Sustentáveis: Estratégias inovadoras para o desenvolvimento social*, São Paulo, Editora Peirópolis

BARATA, Óscar Soares (2006), *Temas e Problemas de Ciências do Trabalho*, Lisboa, Instituto de Ciências Sociais e Políticas, Universidade Técnica de Lisboa

BECK, Ulrich (1998), «Le conflit des deux modernités et la question de la disparition des solidarités», in : *Lien Social et Politiques*, n.º 39, pp. 15-26

BECK, Ulrich (1998), *Risk Society*, Londres: Sage

BECK, Ulrich (2000), *Un Nuevo mundo feliz: La precariedad del trabajo en la era de la globalización*, Barcelona, Gráficas 92, S.A.

CABRAL, Francisco e MATEUS, Abel (2005), *Reformar Portugal: 17 estratégias de mudança*, Lisboa: Oficina do Livro

CARITAS (2006), *Mais Próximo do Próximo: Caracterização da Pobreza na área de Influência da Diocese da Guarda*, Guarda, Caritas Diocesana da Guarda

CARTER, K.A. (2008), *Volunteer Tourism – Na Exploration of the Perception and Experiences of Volunteer Tourists and the Role of Authenticity in Those Experiences*, Lincon University, s71

CLEMMONS, David (2008), *VolunTourism: Not-For-Profit-Only*, in Volun-Tourism Newsletter, Vol. 4, Issue 3,

CONFERÊNCIA, II (1998), *Desafio à Inovação*, Porto: AIP

CRNLCP - Comissariado Regional do Norte da Luta Contra a Pobreza (2001), *Não à Pobreza – Inclusão pela Economia - Erradicação da Pobreza 1997-2006*, Lisboa: MTS

DÁÑEZ, Maria José Aguilar y ANDES-EGG, E. (1999), *Diagnóstico Social: Conceptos y metodologia*, Madrid: ICSA

DGEEP – Direcção-Geral de Estudos, Estatística e Planeamento (2006), *Flexibilidade e Segurança no Mercado de Trabalho Português*, Lisboa, MTSS

DIAGNÓSTICO SOCIAL DE GOUVEIA (2004), *Gouveia em Desenvolvimento*

ESTIVILL, Jordi (2003), *Panorama da luta contra a exclusão social: conceitos e estratégias*, <http://www.iol.org/ciaris/pages/portugue/frame/index-htm>

FERREIRA, Sílvia (2005). *O que tem de especial o empreendedor social? O perfil de emprego do empresário social em Portugal*, Oficina do CES, n.º 233.

FERREIRA, Sílvia (2000). *As organizações do Terceiro Sector na reforma da Segurança Social*, Actas do IV Congresso Português de Sociologia.

FERREIRA, Sílvia (2006). *Empreendedorismo Social, profissionalização e emprego*, Comunicação apresentada na Conferência “A Economia Social e a Promoção de Emprego”, organizada pelo Observatório do Emprego e Formação Profissional, Lisboa, 16 de Novembro de 2006.

FITUSSI, Jean-Paul e ROSANVALLON, Pierre (1997), *A Nova Era das Desigualdades*, Lisboa : Celta

HESPANHA, Pedro e CARAPINHEIRO, Graça (2002), «Risco Social e Incertza: Pode o Estado Social Recuar Mais?», Porto:

- IDÁÑEZ, Maria e ANDER-EGG, Ezequiel (1999), *Diagnóstico Social: Concepto y metodologia*, Madrid: ICSA
- IEFP – Instituto do Emprego e Formação Profissional, I.P. (2003), *Pessoas com Deficiência e o Trabalho: Programas e Medidas de Apoio*, Lisboa
- INOFOR – Instituto para a Inovação na Formação (2002), *Perfis Emergentes – Contexto da Formação para Grupos Sociais Desfavorecidos: Estudos Caso*, Lisboa
- ISS – Instituto da Segurança Social, I.P. (2002), *Plano de Desenvolvimento Social*, Lisboa
- ISS – Instituto da Segurança Social, I.P. (2004), *Guião Prático para a Implementação da Rede Social*, Lisboa
- ISS – Instituto da Segurança Social, I.P. (2005), *Manual de Boas Práticas: Um guia para o acolhimento residencial das pessoas em situação de deficiência*, Lisboa
- ISS – Instituto da Segurança Social, I.P. (2005), *Tipificação das Situações de Exclusão em Portugal Continental*, Lisboa
- MÉDA, Dominique (1999), *O Trabalho: Um valor em vias de extinção*, Lisboa, Fim de Século Edições, Lda
- MTSS, Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social / Secretaria de Estado do Emprego e Formação (2001), *Construção de um Projecto – guia do formando. Sistema Modular de Formação Profissional para a Solidariedade e Segurança Social*, 2.ª Edição, Lisboa.
- NAVES, Pierre e DEFALVARD, Hervé (2006), *Économie politique de l'action sociale*, Belgique: DUNOD
- OMS – Organização Mundial de Saúde (1995), *Classificação Internacional das Deficiências, Incapacidades e Desvantagens (Handicaps)*, Lisboa: SNR
- PATRÍCIO, et.al. (2004), *Percursos Académico e Profissional: do estudante com deficiência na Universidade de Coimbra (1989 – 2003)*, Coimbra, Imprensa da Universidade
- PORTELA, José et. al. (2008), *Microempreendedorismo em Portugal – experiências e perspectivas*, Projecto n.º 87, POEFDs
- RAMOS, Maria da Conceição Pereira (2003), *Acção Social na Área do Emprego e da Formação Profissional*, Lisboa, Universidade Aberta
- ROCHA, et al.(2005), *Empreendedorismo em Negócios Sustentáveis: Planos de negócios como ferramenta do desenvolvimento*, São Paulo, Editora Peirópolis
- RODRIGUES, Maria João et. al., (2000), *Para Uma Europa da Inovação e do Conhecimento: Emprego, reformas e coesão social*, Oeiras, Celta
- SANTOS, Sónia e Maria (1999), *Diagnóstico Social: Guia do Formando*, Lisboa: INSTITUTO DA SEGURANÇA SOCIAL, I.P.
- SIMÕES, Maria João et al. (2005), *Empresarialidade em Territórios de Baixa Densidade*, Estudo em parceria NERCAB, UBI-CES, CEDER-IPCB, Espaço e Desenvolvimento
- SIMÕES, Maria João et al. (2008), *Dos Projectos às Regiões Digitais: Que Desafios?*, Estudo em parceria NERCAB, UBI-CES, CEDER-IPCB, Espaço e Desenvolvimento
- SS – Instituto da Segurança Social, I.P. (2006), *Tipificação das Situações de Exclusão em Portugal Continental*, Lisboa
- TOMAZOS, K., e BUTLER, R. (2008), *Volunteer Tourism: Tourism, Serious Leisure, Altruism or Self Enhancement?*, in CAUTHE 2008 Conference – Where the Bloody Hell Are We?, Glasgow, University of Strathclyde
- WERTHER, William B. Jr. and BERMAN, Evan M. (2001), *Third Sector Management: The art of managing nonprofit organizations*, Washington D.C., Georgetown University Press
- VIEGAS, José e COSTA, António (1998), *Portugal que Modernidade*, Oeiras: Celta

SITES CONSULTADOS

<http://www.ashoka.org/social>

<http://www.equal.pt>

<http://www.iefp.pt>

<http://skollfoundation.org>

<http://www.insercoes.org/>

<http://www.equal.pt/>

<http://www.mtss.pt/>

<http://www.voluntariado.pt/>

<http://www.caritas.pt/>

<http://www.voluntourism.org/>

<http://www.sustainabletourism.net/>

<http://www.volunteerabroad.com>

Constituição da República Portuguesa, www.parlamento.pt

Legislação sobre a Reabilitação Profissional, www.dre.pt

Publicações consultadas no *Site* do EQUAL:

- **Histórias de Sucesso de Inovação Social**
- **Recursos para o Empreendedorismo** - Soluções de Inovação Social
- **Educação para a Empregabilidade e Cidadania** - Soluções de Inovação Social
- **Passaporte para a Liberdade** - Soluções Inovadoras no Sistema Prisional
- **Nada para nós sem nós:** Empowerment, Inclusão e interculturalidade – Inovação Social para o Emprego
- **Animação Territorial** – Caminhos para a Inovação Social

Anexos

Anexo 1	Enquadramento Legal da Reabilitação Profissional
Anexo 2	Medidas de Apoio ao Emprego de Pessoas com Deficiência
Anexo 3	O Papel dos Empreendedores Sociais
Anexo 4	Etapas do Processo de Inovação
Anexo 5	Domínios da Inovação Social e Ciclo de Inovação do EQUAL
Anexo 6	Designações associadas à Responsabilidade Social
Anexo 7	Princípios do Voluntariado
Anexo 8	Instituições IPSS no Concelho de Seia
Anexo 9	Instrumentos de Análise
Anexo 10	Instrumentos de Apoio à Elaboração da Proposta
Anexo 11	Estrutura para Construção de Projecto

ANEXO 1

Enquadramento Legal da Reabilitação Profissional

Quadro 2 – Enquadramento Legal da Reabilitação Profissional

Enquadramento Legal da Reabilitação Profissional	
<p>Constituição da República Portuguesa</p> <p>CRP</p>	<p>As pessoas com deficiência gozam do direito à plena cidadania, reconhecimento que lhes é atribuído pelo Direito Nacional e Internacional. No Artigo 71º, Cidadãos portadores de deficiência, consagra-lhes a igualdade de direitos, liberdades, garantias e deveres sociais:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Os cidadãos portadores de deficiência física ou mental gozam plenamente dos direitos e estão sujeitos aos deveres consignados na Constituição, com ressalva do exercício ou do cumprimento daqueles para os quais se encontrem incapacitados. 2. O Estado obriga-se a realizar uma política nacional de prevenção e de tratamento, reabilitação e integração dos cidadãos portadores de deficiência e de apoio às suas famílias, a desenvolver uma pedagogia que sensibilize a sociedade quanto aos deveres de respeito e solidariedade para com eles e a assumir o encargo da efectiva realização dos seus direitos, sem prejuízo dos direitos e deveres dos pais e tutores. 3. O Estado apoia as organizações de cidadãos portadores de deficiência. <p>Nos artigos 13º - Princípio da Igualdade e 47º - Princípio Liberdade de escolha de profissão e acesso à função pública, estão consignados dois princípios aplicáveis a todos os cidadãos, independentemente da sua condição.</p>
<p>Lei n.º 9/89</p> <p>Lei de Bases da Prevenção e da Reabilitação das Pessoas com Deficiência</p> <p>e o</p> <p>Decreto-Lei n.º 247/89 Formação Profissional e o Emprego</p>	<p>Têm como princípios: universalidade; globalidade; integração; participação; informação; solidariedade; e, equiparação de oportunidades.</p> <p>O objectivo final da política de reabilitação é assegurar às pessoas com deficiência, qualquer que seja a respectiva origem e a natureza, a plena participação na vida económica e social e a maior independência possível. Pelo que, nestes diplomas, apresenta-se a definição de pessoa com deficiência, num conceito também proposto pela Organização Mundial de Saúde:</p> <p>“Pessoa que pelas suas limitações físicas ou mentais, tem dificuldade em obter ou sustentar um emprego adequado à sua idade, habilitações ou experiência profissional”</p>
<p>Carta Social Europeia</p> <p>1991</p>	<p>O governo português ratifica a Carta Social Europeia, que no seu Artigo n.º 15º se refere a:</p> <p>“Com vista a assegurar o exercício efectivo do direito das pessoas física ou mentalmente diminuídas à formação profissional e à readaptação profissional e social, as partes contratantes comprometem-se a:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Tomar medidas apropriadas para pôr à disposição dos interessados meios de formação profissional, incluindo, se for caso disso, instituições especializadas de carácter público ou privado; b. Tomar medidas apropriadas para a colocação das pessoas fisicamente diminuídas, nomeadamente através de serviços especializados de colocação, de possibilidades de emprego protegido e de medidas adequadas a encorajar entidades patronais a empregar pessoas fisicamente diminuídas.”

Enquadramento Legal da Reabilitação Profissional (Continuação)	
Livro Branco sobre a Política Social Europeia 1995	<p>Foi dada prioridade à política de emprego e ao processo de integração social, salientando a necessidade de introduzir nas políticas e praticas da união o direito à igualdade de oportunidades. Através de apoios concedidos por via do Fundo Social Europeu, passou a existir um importante afluxo financeiro que permitiu o desenvolvimento de uma vasto conjunto de infra-estruturas e de políticas, que sem esses fundos, não teriam conhecido a dinâmica que atingiram e que hoje se reconhecem como de importância inequívoca para a participação destes cidadão na sociedade portuguesa (Capucha, 2005).</p>
Fundo Social Europeu	<p>Com o incremento dos financiamentos pelo FSE, o quadro de políticas de formação profissional, através de Programas Operacionais, comparticipados por via da Segurança Social ou do Instituto do Emprego e Formação Profissional, apoiaram centenas de associações, cooperativas e fundações, que ministraram formação profissional a milhares de jovens e adultos com deficiência.</p>
RCM n.º 68/89 Plano Nacional de Emprego	<p>O Governo pretendeu dar à coordenação das políticas de emprego um papel-chave na concretização dos seus objectivos. Ao visar a promoção de um mercado de trabalho aberto a todos, instituiu novos instrumentos destinados a facilitar a integração sócio-profissional das pessoas com deficiência. O próprio IEFP fez uma reorientação de um sistema especializado (suportado em normativos e medidas específicas para a resposta a pessoas com deficiência), para um sistema mais universal do ponto de vista dos seus públicos. Nas práticas de financiamento, assiste-se desde o início dos anos 90, à transição de um sistema segmentado para um sistema aberto e integrado das políticas, no qual as pessoas com deficiência passam a ser mais uma das tipologias de utentes da política de intervenção social (Capucha, 2005).</p> <p>O PNE veio a introduzir nos seus objectivos o aumento em 25% a da taxa de empregabilidade das pessoas com deficiência. Assim, preconizou um conjunto de medidas de intervenção específica, e procedeu ao alargamento das de carácter mais generalista, através da aplicação da discriminação positiva, atribuindo majoração às medidas com atribuição de apoios financeiros.</p>
RCM n.º 183/2005 PNACE e RCM n.º 120/2006 PAIPDI	<p>Foram também criados vários planos de intervenção mais específica como o PNACE – Programa Nacional de Acção para o Crescimento e o Emprego e, o Plano de Acção para a Integração das Pessoas com Deficiência ou Incapacidade – PAIPDI, o que demonstra a preocupação regulamentar que o Estado tem com esta problemática.</p>
Decreto-Lei n.º 247/89	<p>Este diploma que regula especificamente os apoios técnicos e financeiros que o Estado atribui às entidades que contratam trabalhadores com deficiência, atribuído a responsabilidade da gestão destas medidas ao Instituto do Emprego e Formação Profissional, I.P.</p>

ANEXO 2

Medidas de Apoio ao Emprego de Pessoas com Deficiência

Apoio Directo ao Emprego das Pessoas com Deficiência

Programas de Apoio à Integração Profissional das Pessoas com Deficiência

**Programas de Carácter Geral que Concedem Apoios Majorados à Integração Profissional de
Pessoas com Deficiência**

Políticas Complementares de Apoio à Integração Profissional das Pessoas com Deficiência

Quadro 3 – Programas de Apoio à Integração Profissional das Pessoas com Deficiência

PROGRAMAS DE APOIO À INTEGRAÇÃO PROFISSIONAL DAS PESSOAS COM DEFICIÊNCIA	
Apoio Directo ao Emprego das Pessoas com Deficiência	
Decreto-Lei n.º 247/89 de 5 de Agosto	
Subsídio de Compensação	destinado a compensar as entidades empregadoras do menor rendimento que as pessoas com deficiência possam apresentar durante o período de adaptação ou readaptação ao trabalho em relação aos outros trabalhadores da mesma categoria profissional
Subsídio para adaptação de postos de trabalho	destinado à adaptação dos equipamentos e postos de trabalho às características funcionais das pessoas com deficiência
Subsídio para eliminação de barreiras arquitectónicas	destinado a eliminar as barreiras arquitectónicas que dificultem ou impeçam a mobilidade das pessoas com deficiência no acesso ou deslocação no local de trabalho
Subsídio de acolhimento personalizado	destinado a compensar os custos que a entidade empregadora tenha com o acolhimento personalizado das pessoas com deficiência
Prémio de Integração	atribuído às entidades empregadoras que celebram contratos sem termo com as pessoas com deficiência ou convertam um contrato a termo em contrato sem termo – com um prémio pecuniário no montante equivalente a doze vezes o salário mínimo em vigor à data da contratação
Instalação por conta própria	destinado às pessoas com deficiência que, por força da sua deficiência, tenham dificuldades em obter e sustentar um emprego no mercado normal de trabalho, pretendam criar o próprio emprego e não possuam meios suficientes para suportar as despesas com a sua instalação por conta própria. Medida que prevê a concessão de apoios técnicos e financeiros a conceder pelo IEFP, nas modalidades de empréstimo sem juros e subsídios a fundo perdido, destinados a cobrir as despesas estritamente necessárias ao primeiro estabelecimento
Prémio de Mérito	visa premiar as entidades que em cada ano se distingam na celebração de contratos de trabalho sem termo com pessoas com deficiência e as pessoas com deficiência que se destaquem na criação do seu próprio emprego. É atribuído em cerimónia que se realiza todos os anos através de uma sessão pública e solene, distinguindo as entidades e pessoas com deficiência com um Diploma de Mérito conjuntamente com uma prestação pecuniária de 18 vezes o salário mínimo em vigor
Formação Profissional	visa dotar as pessoas com deficiência dos conhecimentos e capacidades necessárias à obtenção de uma qualificação profissional que lhes permita alcançar e manter um emprego e progredir profissionalmente no mercado normal de trabalho

Quadro 4 – Programas de Apoio ao Emprego Protegido das Pessoas com Deficiência

PROGRAMAS DE APOIO AO EMPREGO PROTEGIDO DAS PESSOAS COM DEFICIÊNCIA	
Decreto-Lei n.º 40/83 de 25 de Janeiro com as alterações introduzidas pelo Decreto-Lei n.º 194/85 de 24 de Junho; Decreto Regulamentar n.º 37/85 de 24 de Junho; Decreto-Lei n.º 8/98 de 15 de Janeiro; e, Decreto-Lei n.º 247/89 de 5 de Agosto com as alterações introduzidas pelo Decreto-Lei n.º 8/98 de 15 de Janeiro*	
Centros de Emprego Protegido	unidade de produção de carácter industrial, artesanal, agrícola, comercial ou de prestação de serviços, integrada na actividade económica nacional e que vise assegurar aos deficientes o exercício de uma actividade remunerada.
Eclaves	grupo de pessoas deficientes que exerçam a sua actividade em conjunto, sob condições especiais, num meio normal de trabalho.
Apoios à Colocação e Acompanhamento Pós-Colocação	<p>visa apoiar a qualidade da integração profissional de pessoas com deficiência, que possuam condições mínimas para aceder ao mercado de trabalho, nomeadamente através de uma mediação técnica estruturada e contínua que facilite o acesso ao trabalho, bem como a sua manutenção e progressão profissional. Estas medidas tem um período de duração máxima de 6 meses por cada pessoa com deficiência para os casos de apoio à colocação dos desempregados ou dos que pretendem mudar de emprego. Tem a componente de apoio técnico e financeiro.</p> <p>o período máximo do acompanhamento pós-colocação é de 3 anos, efectuado por um Centro de Recursos Local, financiado para o efeito. Acompanhamento mais técnico, normalmente, psicólogos, técnicos de serviço social ou sociólogos que trabalham para as entidades formadoras que participaram no processo de preparação da pessoa com deficiência para a integração profissional.</p>
Teletrabalho e Criação de Bolsa de Emprego para Teletrabalhadores	visa dotar as pessoas com deficiência e habilitação profissional suficiente para o exercício de uma profissão, dos conhecimentos e competências necessárias para a utilização das tecnologias de informação e comunicação por forma a potenciar a criação de novas oportunidades de emprego. Com atribuição de apoio técnico e financeiro às entidades que pretendam constituir-se como promotoras de teletrabalho, assegurando a formação e/ou a celebração de contratos de prestação de serviços das pessoas envolvidas no desenvolvimento da actividade de tele-serviços (RCM n.º 59/98 de 6 de Maio)
* destinados a pessoas com deficiência que, por dificuldades inerentes ao tipo e grau de deficiência, não têm possibilidades de integrar o mercado normal de trabalho, designadamente porque a respectiva produtividade é inferior à de um trabalhador normal para o mesmo posto de trabalho.	

Quadro 5 – Programas de Carácter Geral que Concedem Apoios Majorados à Integração Profissional das Pessoas com Deficiência

PROGRAMAS DE CARACTER GERAL QUE CONCEDEM APOIOS MAJORADOS À INTEGRAÇÃO PROFISSIONAL DAS PESSOAS COM DEFICIÊNCIA *	
Estágios Profissionais	Portarias n.º 129/2009 de 30 de Janeiro, não sujeitos a qualquer limite etário aos trabalhadores com deficiência e com apoios financeiros às entidades beneficiárias majorados em 20%.
PRODESCOOP	Programa de Desenvolvimento Cooperativo (Portaria n.º 1160/2000, de 7 de Dezembro) que prevê majorações aos apoios concedidos, sempre que os postos de trabalho sejam ocupados por deficientes.
Programa de Estímulo à Oferta de Emprego Iniciativas Locais de Emprego Apoio à Contratação Apoio à Conversão de Contratos	Portaria n.º 196-A/2001 de 10 de Março, com as alterações introduzidas pela Portaria n.º 255/2002 de 12 de Março, que visa regulamentar as modalidades específicas de intervenção do programa na sua componente de criação de emprego. Medida de âmbito geral, mas que possui apoios majorados para as entidades que procedam à contratação de pessoas com deficiência, ou para as pessoas deficientes que queiram criar o seu próprio emprego através da criação de um pequeno negócio.
SIME	Sistema de Incentivos às Micro Empresas-Empresas (Portaria 130-A/2006), que prevê majorações e condições especiais aos projectos que criem emprego para pessoas com deficiência
Majoração dos Apoios à Contratação para o Alentejo	Majoração de 50% do valor normalmente atribuído, sempre que o trabalhador seja uma pessoa com deficiência (RCM n.º 8/99 de 9 de Fevereiro, Portaria n.º 601/99 de 2 de Agosto, Portaria n.º 1122/99 de 29 de Dezembro com as alterações introduzidas pela Portaria n.º 664/2001 de 28 de Junho)
Redução de Contribuições para a Segurança Social	Tipo de incentivos às entidades empregadoras, que passa pela redução de contribuições para a Segurança Social. Medida que visa também promover a contratação de pessoas com deficiência pela redução de encargos contributivos para a Segurança Social das empresas que contratem, por tempo indeterminado, trabalhadores com deficiência. (Decreto-Lei n.º 299/86 de 19 de Setembro, com as alterações introduzidas pelo Decreto-Lei n.º 125/91 de 21 de Março e, Decreto-Lei n.º 199/99 de 8 de Junho com as alterações introduzidas pela Lei n.º 3-B/2000 de 4 de Abril.
Sistema de Quotas	Com o objectivo de favorecer a integração profissional no mercado de trabalho das pessoas com deficiência, foi criado um Sistema de Quotas (Decreto-Lei n.º 29/2001 de 3 de Fevereiro e RCM n.º 38/2006) em que as pessoas com idade legal para o trabalho, com grau de incapacidade igual ou superior a 60%, e que possam exercer, sem limitações funcionais, a actividade a que se candidatam, ou apresentando limitações funcionais, estas sejam superáveis através da adequação ou adaptação do posto de trabalho ou de ajuda técnica. Esta medida visa a salvaguarda de uma quota de 5% do total de número de lugares, com arredondamento para a unidade, a preencher por pessoas com deficiência, nos concursos externos de ingresso na função pública em que o número de lugares postos a concurso seja igual ou superior a 10. Nos concursos em que o número de lugares a preencher seja inferior a 10 e igual ou superior a 3, é garantida a reserva de um lugar para estes candidatos. Se o número de lugares for de um ou dois, o candidato com deficiência tem preferência em igualdade de classificação, a qual prevalece sobre qualquer outra preferência legal.
Ajudas Técnicas	Visam possibilitar às pessoas com deficiência o financiamento de meios (dispositivos produtos e equipamentos) que compensem as suas desvantagens, de modo a permitir igualdade de oportunidades no acesso à formação profissional, manutenção e progressão no emprego incluindo o acesso, aos transportes, nomeadamente através da aquisição de triciclos motorizados (Lei n.º 9/89 de 2 de Maio).
* Existem outras medidas e programas que são destinados à população em geral, mas que nelas incluem alguma forma de discriminação positiva que favorecem, especialmente, através de critérios mais favoráveis como majorações ou alargamento dos períodos de duração.	

Quadro 6 – Políticas Complementares de Apoio à Integração Profissional das Pessoas com Deficiência

POLITICAS COMPLEMENTARES DE APOIO À INTEGRAÇÃO PROFISSIONAL DAS PESSOAS COM DEFICIÊNCIA	
Plano Nacional de Emprego	Resolução do Conselho de Ministros n.º 68/99 de 8 de Julho, pretendeu dar à coordenação das políticas de emprego um papel-chave na concretização dos seus objectivos, ao visar a promoção de um mercado de trabalho aberto a todos, pelo que foram instituídos alguns novos instrumentos destinados a facilitar a integração sócio-profissional das pessoas com deficiência, que tinham como objectivo, o aumento em 25% da taxa de empregabilidade das pessoas com deficiência.
Rede de Centros de Recursos Locais e Centros Especializados	Estruturação de uma Rede de Centros de Recursos Locais de apoio à intervenção dos Serviços Públicos de Emprego; Rede de 20 Centros de Recursos Locais e 6 Centros de Recursos Especializados de suporte à intervenção dos Centros de Emprego através da credenciação de instituições de Reabilitação com capacidade técnica instalada no âmbito da reabilitação profissional
Apoios à Colocação e Acompanhamento Pós-Colocação	Criação de um regime de Apoio à Colocação e de Acompanhamento Pós-Colocação como sistema de apoio especializado para a promoção do sucesso do processo de integração sócio-profissional sustentado numa mediação técnica, estruturada e contínua
Teletrabalho	Criação de um sistema de apoio ao Teletrabalho para pessoas com deficiência e de uma Bolsa para Teletrabalhadores, afim de potenciar as oportunidades que poderiam advir da utilização das novas tecnologias de informação e comunicação e as transformações profissionais que as mesmas provocam no mercado de trabalho. Promoveu-se a criação de 4 Centros de Tele-serviços em parceria com os 4 Centros de Reabilitação Profissional: Centro de Reabilitação Profissional de Alcoitão/Ranholas, o Centro de Inovação para Deficientes (CIDEF), o Centro de Reabilitação Profissional de Gaia (CRPG) e a Associação de Cegos e Amblíopes de Portugal (ACAPO). Para as quais foram identificadas algumas áreas de actividade a desenvolver por cada Centro de Tele-serviços: Produção Multimédia; Desenho gráfico e de construção civil; telemarketing; Call Centers; Back Office; técnicos administrativos; contabilidade e gestão; programação; construção de páginas web; traduções; transcrição de relatórios clínicos. Tudo suportado num processo de formação em Tecnologias de Informação e Comunicação para as pessoas com deficiência que pretendam constituir-se como teletrabalhadores.
Majorações	Majoração sistemática dos apoios no âmbito dos programas de promoção de emprego com carácter geral
Rede Comunitária de Apoio Social	Criação de uma rede comunitária de apoio social, incentivando, nomeadamente, a promoção de Soluções Residenciais para pessoas com deficiência que não possuem condições para uma vida autónoma no acesso à formação profissional e ao emprego

ANEXO 3

O Papel dos Empreendedores Sociais

Quadro 7 – O Papel dos Empreendedores Sociais

O Papel dos Empreendedores Sociais	
Adoptar uma missão para criar e manter valor social	A missão social é fundamental. É uma missão de progresso social que não pode ser reduzida à criação de benefícios privados. Ter lucro, criar riqueza ou corresponder aos desejos dos clientes pode fazer parte do modelo, mas como meios para um fim social, não como um fim em si mesmo. A bitola é o impacto social. Os Empreendedores Sociais procuram que o investimento tenha um retorno social de longo prazo. Querem criar melhorias duradouras. Pensam no modo como sustentar o impacto.
Reconhecer e procurar obstinadamente novas oportunidades para servir essa missão	Têm uma visão de como obter melhorias e estão determinados em fazer com que a sua visão funcione. São persistentes e têm a persistência como elemento-chave, que combinam com a prontidão para efectuar ajustamentos e avançarem. Não se afrontam com o obstáculo. Procuram superá-lo e questionar até funcionar.
Empenhamento num processo contínuo de inovação, adaptação e aprendizagem	São inovadores e desbravam novos territórios, desenvolvem novos modelos e fazem abordagens pioneiras; não é necessário inventar algo de novo para se efectuar inovação; pode ser simplesmente aplicar uma ideia já existente de uma forma nova ou a uma nova situação. Não têm que ser inventores, mas sim, criativos ao aplicar as acções. Inovar para garantir o acesso a recursos enquanto criam valor social. Com a inovação vem o risco de falhar. São altamente tolerantes à ambiguidade e aprendem a gerir riscos a que eles e os outros estão sujeitos. Encaram o fracasso de um projecto como uma experiência de aprendizagem e não como uma tragédia pessoal
Agir com ousadia sem estar limitado pelos recursos disponíveis no momento	São peritos em fazer mais com menos e a angariar recursos de outros, usam eficazmente recursos escassos, potenciam os seus limitados recursos ao atrair parceiros e ao colaborar com outros. Exploram todas as opções, desde a filantropia até aos métodos comerciais do sector empresarial. Assumem risco calculado e gerem aspectos negativos de modo a reduzir os danos da eventualidade de fracassarem
Prestar contas com transparência às clientelas que servem e em relação aos resultados obtidos	Tomam medidas para garantir a criação de valor, procuram um entendimento sólido com as clientelas que os servem. Ajustam os valores dos investidores às necessidades da comunidade. Avaliam os progressos em termos de resultados sociais, financeiros e de gestão, e não simplesmente em termos de dimensão, produtos ou processos, e usam esta informação para efectuar correcções de rumo em função das necessidades.

Fonte: Adaptação das ideias fundamentais defendidas por *Gregory Dees* (1998)

ANEXO 4

Etapas do Processo de Inovação

Quadro 8 – Etapas de um Processo de Inovação

Etapas de um Processo de Inovação											
1.	Identificação das necessidades e o estabelecimento de estratégias para a respectiva resolução. Estas necessidades e estratégias poderão ser mais ou menos evidentes consoante os contextos físicos em que se desenrolam e/ou o nível da pirâmide de Maslow em que possam ser incluídos e os estigmas sociais que as rodeiam e poderão ser também consideradas mais individuais ou mais colectivas consoante o número de pessoas que as evidenciam.										
2.	Pôr as ideias na prática, na linha das palavras de <i>Samuel Beckett</i> : “Tenta Outra Vez. Falha Outra Vez. Falha Melhor”.										
3.	<p>Crescimento de dimensão das inovações sociais que passaram já o crivo de acordo com as seguintes características identificativas:</p> <table border="1"> <tr> <td>Tipo 1 Ideias e Princípios Gerais</td><td>Generalizado através da persuasão e sentido de movimento de opiniões e pessoas</td></tr> <tr> <td>Tipo 2 1 + Funções de Determinadas características desenhadas</td><td>Generalizado por profissionais e por outras redes de actividades. Têm já a seu favor o facto de terem passado o período de experimentação.</td></tr> <tr> <td>Tipo 3 1 + 2 + Programas Específicos</td><td>Generalizado por profissionais e por outras redes de actividade, por vezes pagas, de que são exemplos a assistência técnica e a consultoria.</td></tr> <tr> <td>Tipo 4 1 + 2 + 3 + Franchising</td><td>Generalizado por organizações usando as garantias de qualidade, competências e outros vectores de suporte</td></tr> <tr> <td>Tipo 5 1 + 2 + 3 + 4 + Controlo Directo Parcialmente Aplicado</td><td>Generalização pelo crescimento orgânico de uma só organização, por vezes pela incorporação de outras</td></tr> </table>	Tipo 1 Ideias e Princípios Gerais	Generalizado através da persuasão e sentido de movimento de opiniões e pessoas	Tipo 2 1 + Funções de Determinadas características desenhadas	Generalizado por profissionais e por outras redes de actividades. Têm já a seu favor o facto de terem passado o período de experimentação.	Tipo 3 1 + 2 + Programas Específicos	Generalizado por profissionais e por outras redes de actividade, por vezes pagas, de que são exemplos a assistência técnica e a consultoria.	Tipo 4 1 + 2 + 3 + Franchising	Generalizado por organizações usando as garantias de qualidade, competências e outros vectores de suporte	Tipo 5 1 + 2 + 3 + 4 + Controlo Directo Parcialmente Aplicado	Generalização pelo crescimento orgânico de uma só organização, por vezes pela incorporação de outras
Tipo 1 Ideias e Princípios Gerais	Generalizado através da persuasão e sentido de movimento de opiniões e pessoas										
Tipo 2 1 + Funções de Determinadas características desenhadas	Generalizado por profissionais e por outras redes de actividades. Têm já a seu favor o facto de terem passado o período de experimentação.										
Tipo 3 1 + 2 + Programas Específicos	Generalizado por profissionais e por outras redes de actividade, por vezes pagas, de que são exemplos a assistência técnica e a consultoria.										
Tipo 4 1 + 2 + 3 + Franchising	Generalizado por organizações usando as garantias de qualidade, competências e outros vectores de suporte										
Tipo 5 1 + 2 + 3 + 4 + Controlo Directo Parcialmente Aplicado	Generalização pelo crescimento orgânico de uma só organização, por vezes pela incorporação de outras										
4.	Aprendizagem, a qual permite a constante mudança e adaptação à evolução da realidade social, sendo esta etapa a que pode transformar os processos de inovação em algo diferente do que foi pensado pelos seus criadores.										

Fonte: Adaptado de André e Abreu (2006)

ANEXO 5

Domínios da Inovação Social e Ciclo de Inovação do EQUAL

Quadro 9 – Domínios da Inovação Social

Domínios da Inovação Social	
Económico	O microcrédito (resultado da experiência do Grammen Bank do Bangladesh) e que, no domínio económico, é hoje reconhecido como um sistema que leva à transformação e resolução de muitos problemas relacionados com o auto-emprego, através do apoio a iniciativas de empreendedorismo inclusivo que servem para apoiar os sectores mais desfavorecidos da população na retoma de uma actividade profissional, contribuindo indirectamente para o desenvolvimento de actividades económicas com implicações no beneficiário do apoio e na comunidade local em que o indivíduo se insere. Esta medida permite que pessoas com poucos recursos desenvolvam projectos sem necessidade de recorrer a grandes investimentos (o mesmo princípio levou ao aparecimento do é igualmente encontrado na medida activa de emprego ILE – Iniciativas Locais de Emprego promovida pelo Instituto do Emprego e Formação Profissional).
Político	Neste domínio podemos encontrar a organização de manifestações de pessoas por <i>e-mail</i> ou <i>sms</i> que são inovações sociais que cruzam os domínios político e tecnológico. O caso dos orçamentos participados, são também um exemplo de inovação social em que os cidadãos de uma determinada comunidade (Freguesia, Município ou Região), são chamados a participar na definição das prioridades da execução orçamental, existem alguns, poucos, exemplos no nosso país.
Ética	O casamento entre pessoas do mesmo sexo pode ser considerado uma inovação social.
Educação	As soluções “Educação para a Empregabilidade e Cidadania”, inseridas na Iniciativa comunitária EQUAL, apresentam-se como um conjunto de produtos para o domínio da educação e formação profissional que visam incutir um novo processo, provocando com a sua adopção condições para a inovação social.
Cultura	Existem algumas iniciativas do EQUAL para a resolução das diferentes problemáticas sociais, que oferecem soluções de intervenção que integram uma componente de promoção da interculturalidade com soluções muito criativas.

Fonte: Adaptado do EQUAL (2008)

Quadro 10 – Etapas do Ciclo da Inovação no Modelo de Intervenção do EQUAL

Etapas do Ciclo da Inovação no Modelo de Intervenção do EQUAL	
Etapas	Objectivos
1 – Definir prioridades	Identificar necessidades de inovação nas soluções e respostas convencionais com o contributo de sectores diversificados da sociedade.
2 – Conceber e testar	Experimentar novas abordagens e novas práticas e conceber novas soluções, recorrendo à partilha de ideias e recursos e ao envolvimento e contribuição activa de parceiros e beneficiários.
3 - Validar	Promover a melhoria e o reconhecimento social das novas soluções tendo por base várias dimensões da qualidade, com recurso ao feedback e análise crítica de peritos, de pares e dos próprios beneficiários.
4 – Disseminar e transferir	Proceder à difusão de novas soluções e à sua transferência para as políticas e práticas de outras organizações interessadas na sua apropriação e incorporação.
5 – Avaliar (on-going)	Medir o impacto das novas soluções nas competências das pessoas (beneficiários e agentes), nos processos de trabalho e nos «serviços» das organizações envolvidas e no grau de satisfação dos beneficiários, numa óptica de melhoria contínua e da consolidação e sustentação de resultados.

Fonte: Adaptado de www.equal.pt

ANEXO 6

Designações associadas à Responsabilidade Social

Quadro 11 – Designações Associadas à Responsabilidade Social

Designações Associadas à Responsabilidade Social	
Cidadania Empresarial	Entendida pela contribuição que a empresa dá à sociedade através das suas principais actividades comerciais, do seu investimento social, dos programas filantrópicos e do seu compromisso com as políticas públicas (Fórum Económico Mundial, 2000);
Espírito Empresarial Responsável	Implica a adopção de estratégias empresariais voluntárias para obter um desenvolvimento sustentável que está em plena harmonia com a definição comunitária de responsabilidade social das empresas. Associa dinamismo e atitudes empresariais individuais necessárias à criação e à gestão de uma pequena empresa com um sentido mais vasto das responsabilidades sociais, que frequentemente integra os valores pessoais do proprietário ou do gestor da empresa (CE, 2004);
Desenvolvimento Sustentável	Satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades (Relatório de <i>Brundtand</i> , 1987).

Fonte: Adaptado de Livro Verde da RSE da CE (2004)

ANEXO 7

Princípios do Voluntariado

Quadro 16 – Princípios do Voluntariado

Princípios do Voluntariado	
Solidariedade	Responsabilidade de todos os cidadãos pela realização dos fins do voluntariado
Participação	Implica a intervenção das organizações representativas do voluntariado em matérias respeitantes aos domínios em que os voluntários desenvolvem o seu trabalho
Cooperação	Envolve a possibilidade de as organizações promotoras e as organizações representativas do voluntariado estabelecerem relações e programas de acção concertada
Complementaridade	Pressupõe que o voluntário não deve substituir os recursos humanos considerados necessários à prossecução das actividades das organizações promotoras, estatutariamente definidas
Gratuidade	Pressupõe que o voluntário não é remunerado, nem pode receber subvenções ou donativos, pelo exercício do seu trabalho voluntário
Responsabilidade	Reconhece que o voluntário é responsável pelo exercício da actividade que se comprometeu realizar, dadas as expectativas criadas aos destinatários do trabalho voluntário
Convergência	Determina a harmonização da acção do voluntariado com a cultura e objectivos institucionais da entidade promotora

Fonte: Adaptado da Lei n.º 71/98 de 3 de Novembro

ANEXO 8

Instituições IPSS no Concelho de Seia

Quadro 25 - Instituições IPSS no concelho de Seia

Instituição	Freguesia	Valências
Associação de Beneficência do Sabugueiro	Sabugueiro	Serviço de Apoio Domiciliário
		Centro de Dia
		Lar de Idosos
		Actividades de Tempos Livres
Associação de Beneficência Social Cultural de Tourais	Tourais	Serviço de Apoio Domiciliário
Associação de Beneficência Solidariedade Social Torrocelo	Torrocelo	Serviço de Apoio Domiciliário
		Lar de idosos
		Centro de Dia
Associação Humanitária de Paranhos da Beira	Paranhos da Beira	Centro de Dia
		Lar de Idosos
Associação Humanitária de Sandomil	Sandomil	Lar de Idosos
Associação Humanitária Social e Cultural de Pinhanços	Pinhanços	Serviço de Apoio Domiciliário
		Centro de Dia
		Actividades de Tempos Livres
Associação Loriguense Apoio à 3ª Idade	Loriga	Serviço de Apoio Domiciliário
		Centro de Dia
Associação Promoção Social dos Habitantes de Vide – D. Guiomar Almeida Santos	Vide	Lar de Idosos
Fundação Dr. António Vieira Tovar de Magalhães e Albuquerque – Casa de Repouso N. Sra. Socorro	Folhadosa	Lar Idosos
		Lar de Idosos Dependente
		Actividades de Tempos Livres
Casa do Povo de Vide	Vide	Serviço de Apoio Domiciliário
		Centro de Dia
Centro Paroquial de Seia	Seia	A.T.L.
		Creche
		Jardim-de-infância
		Lar de Idosos
Centro de Assistência Paroquial de Loriga	Loriga	Centro de Dia
		Lar de Idosos
		Serviço de Apoio Domiciliário
		Creche
		Jardim-de-Infância
Centro de Apoio à Terceira Idade da Cabeça	Cabeça	Serviço de Apoio Domiciliário
		Centro de Dia

Instituição	Freguesia	Valências
Solar do Mimo – Centro de Acolhimento de Crianças	São Romão	Centro de Acolhimento Temporário Crianças e Jovens
Casa do Povo de Seia	Seia	Actividades de Tempos Livres
Centro Paroquial Assistência de Alvôco da Serra	Alvôco da Serra	Actividades de Tempos Livres. s/ Almoço
		Jardim de Infancia
		Creche
		Serviço de Apoio Domiciliário
		Centro de Dia
Casa de Santa Isabel	São Romão	Centro de Actividades Sócio-Educativas
		Centro de Actividades Ocupacionais
		Lar Residencial
		Formação Profissional
Centro Social Paroquial de Santa Marinha	Santa Marinha	Serviço de Apoio Domiciliário
Centro Social Paroquial de Sazes da Beira	Sazes da Beira	Serviço de Apoio Domiciliário
		Lar de Idosos
Centro Social "Quinta de Monterroso"	S. Romão	Serviço de Apoio Domiciliário
		Centro de Dia
		Lar de Idosos
Centro de Solidariedade Social de Vila Cova Coelheira	Vila Cova Coelheira	Serviço de Apoio Domiciliário
		Centro de Dia
Fundação Angelina Ferreira Moutinho	Travancinha	Serviço de Apoio Domiciliário
Fundação D. Aurora Ressurreição Coelho Borges	Santa Marinha	Serviço de Apoio Domiciliário
		Centro de Dia
		Lar de Idosos
		Actividades de Tempos Livres
		Creche
		Jardim-de-infância
Lar da Casa do Divino Salvador	Tourais	Lar Idosos
Lar de Idosos N.ª Sr.ª Conceição	Seia	Lar de Idosos
Patronato Sagrada Família de São Romão	São Romão	Creche
		Jardim-de-infância
Santa Casa Misericórdia de Seia	Seia	Serviço de Apoio Domiciliário
	Santiago	Lar de Idosos
	Seia	Creche

ANEXO 9

Instrumentos de Análise

Guião de Entrevista ao Presidente da Direcção da Casa de Santa Isabel

Transcrição da Entrevista

Questionário a Monitores e Técnicos

Guião da Entrevista a Formandos e Resultados

Guião de Entrevista ao Presidente da Direcção da Casa de Santa Isabel

Casa de Santa Isabel – Instituto de Pedagogia Curativa

Presidente da Direcção – Sr. Carlos Páscoa

Tempo estimado: 30 minutos

Dia de realização: 5 de Dezembro de 2008

Instituição	<p>Como vê o papel da Instituição na comunidade regional? Face às respostas que oferece Face à integração e interligação com outras instituições Parcerias</p> <p>Quais os principais desafios que a Instituição enfrenta? Dificuldades Oportunidades</p>
Representação social do deficiente face ao emprego	<p>Integrar pessoas com deficiência no mundo do trabalho é ideologicamente correcto?</p> <p>As pessoas com deficiência deverão trabalhar ou ter acesso a outras formas de apoio?</p>
Intervenção institucional	<p>Quais os limites para a intervenção das instituições no apoio à deficiência? Serviços tradicionais Serviços alternativos Espaço para a inovação na resposta</p> <p>Quem deve garantir o financiamento de todas as intervenções sociais? O Estado Fontes alternativas de financiamento Parcerias entre o sector público, as instituições, as empresas e os indivíduos isolados</p>
Gestão com responsabilidade Social	<p>Qual a sua opinião sobre a possibilidade da instituição poder aproveitar os benefícios dos modelos de gestão da responsabilidade social institucional? Iniciativas de solidariedade empresarial</p> <p>Como considera que poderá ser o contributo dos factores de valorização ambiental e social para a criação de imagem? Na perspectiva de parceiros institucionais (Fundações, Grupos sócio profissionais, Instituições Públicas, etc); Na perspectiva das empresas Na perspectiva da instituição</p> <p>Que relações podem ser estabelecidas entre a instituição e o mundo empresarial?</p>

Transcrição da Entrevista

1ª Questão - Como vê o papel da Instituição na comunidade regional? (considerando as respostas que a instituição oferece, a interligação que tem com outras entidades e as parcerias que mantém)

Carlos Páscoa (CP) - A percepção que têm é de uma imagem bastante positiva na comunidade. O trabalho que têm realizado ao longo destes 25 anos de existência é notório e a sensação que sentem é de reconhecimento perante o serviço que prestam aos seus clientes. Explicando o conceito de cliente como um termo que evoluiu relativamente ao de utente (com uma postura mais passiva), em que perante a perspectiva de cliente implica a relação directa e activa com o serviço (dar e receber). A qualidade do serviço e a constante preocupação com a plena integração dos indivíduos, a quem preferem designar como pessoas com necessidades especiais do que deficientes, está presente em todas as acções dos colaboradores da instituição. A integração é pela plena satisfação dos interesses do cliente. E ela ocorre ao nível da educação, na formação profissional, nas actividades ocupacionais, nas actividades de índole cultural e em todas as realizações que a Casa de Santa Isabel desenvolve e se envolve. Preocupam-se em dar um acompanhamento que abarque a plenitude da vida social do indivíduo, levando-o a participar activamente em acções de cariz cultural que permitam o contacto com a comunidade, especialmente, em acções que impliquem a participação fora da Instituição ou em interligação e parceria com outras entidades.

A Instituição tem algumas parcerias efectivas e estratégicas, nomeadamente: com o Ministério da Educação, através de um acordo para a Escola de Ensino Especial; com a Segurança Social para os acordos de actividade ocupacional e residências; mas também, com o Instituto do Emprego e Formação Profissional, para formação e integração socioprofissional dos seus clientes mais capazes.

Com o Ministério da Educação resulta a situação mais complicada de gerir, considerando que actual política de integração dos alunos no sistema regular de ensino não permite a admissão de novos alunos à Escola. Presentemente a Escola ainda funciona com dez alunos, apoiados pela DREC. Antes a implementação da política defendida pelo Ministério tinham muitos mais alunos, como não é possível admitir mais, os custos fixos aumentam e a receita diminui. Têm protocolos com quase todas as escolas do ensino básico do concelho de Seia, a quem prestam apoio pedagógico e especializado através da cedência dos seus técnicos, mas para o qual não recebem qualquer contrapartida financeira, funcionando como em Centro de Recursos. Apenas se congratulam com o reconhecimento e elevada utilidade do serviço que prestam, avaliado pelo testemunho dos técnicos dos serviços públicos do Ministério e do Município, dos professores, pais e encarregados de educação, que agradecem. Apostam e depositam esperanças nas diligências que o Município, através do Conselho Municipal da Educação, pretende desenvolver para que o Ministério da Educação reconsidere a política e admita a possibilidade de financiamento sobre os serviços prestados.

2ª Questão - Quais as principais dificuldades que a Instituição enfrenta? (dificuldades e oportunidades)

CP -As principais dificuldades são económicas. A necessidade de manter a qualidade dos serviços e das instalações onde o prestam, tem criado algumas dificuldades. As instalações onde funcionam as oficinas estão congestionadas e necessitam de obras, as despesas de funcionamento têm aumentado a um nível diferente das receitas.

A obtenção de donativos, uma prática muito eficaz em anos idos, não é agora tão favorável. A crise económica e, o facto de os países onde eram recolhidos muitos dos donativos, considerarem que Portugal já atingiu um nível de desenvolvimento que não necessita de muitas ajudas, contribuíram, significativamente

para a diminuição desta tradicional fonte de receita na Instituição. Esta situação, acha, que os vai obrigar a serem mais criativos e a procurarem fontes alternativas de financiamento. A procurarem outras formas de pensar o funcionamento, a serem pro-activos, para não ficarem tão dependentes dos apoios. “Está tudo no limite”. A necessidade de obras, para melhoria das condições de serviço aos seus clientes, não é possível, devido à desproporcionalidade de aumento das despesas de funcionamento relativamente à entrada de apoios.

As candidaturas a que concorreram, nos últimos dois anos, não tiveram resposta positiva. As oficinas estão no limite da sua produção, como é o caso da padaria, com uma excelente produção e com um nível de receita muito aceitável, especialmente, por cobrir os custos das matérias-primas utilizadas. Logo, terão de encontrar outras soluções, novas áreas, outros mercados, outros produtos e, se necessário, readaptar as áreas oficiais para obterem melhores resultados e receitas que permitam cobrir certas despesas, pelo menos, as mínimas para permitir o funcionamento dos serviços. A aposta passa por actividades de Economia Social que permitam o bem-estar dos clientes da Instituição. E aqui, parece existir o potencial de oportunidades.

3ª Questão - Considera que as pessoas com deficiência devem ser integradas no mundo do trabalho? É esta uma posição ideologicamente correcta? Ou deverão essas pessoas ter acesso outras formas de apoio que as leve a não necessitar de trabalhar?

CP - A população com deficiência é muito heterogénea. Existem muitos elementos que não possuem capacidades de trabalho, mas outros têm muitas capacidades. Uma plena integração social tem de atender as limitações de cada pessoa. Existem pessoas com necessidades especiais que são perfeitamente capazes de uma integração em mercado aberto de trabalho. Muitos dos casos que temos na Instituição não terão capacidade de competir em mercado de trabalho aberto, contudo, não significa que não possam obter uma integração através de um trabalho protegido pelos muros da Instituição, como na formação profissional que desenvolvemos.

4ª Questão - Quais considera que serão os limites para a intervenção das instituições no apoio à deficiência? (serviços tradicionais, serviços alternativos ou deverá haver espaço para a inovação na resposta?)

CP - As instituições terão que estar disponíveis para garantir o bem-estar dos seus clientes. Para isso deverão procurar servir cada vez melhor. O futuro poderá passar por projecto específico, onde terá que existir inovação para garantir a sustentabilidade do projecto.

5ª Questão - Quem deve garantir o financiamento de todas as intervenções sociais? (O Estado ou deverão existir fontes alternativas de financiamento? Parcerias?)

CP - As instituições substituem-se à responsabilidade do Estado na resposta aos problemas sociais, mas considero que o Estado não deve financiar integralmente as instituições, até porque isso criaria uma situação de passividade e dependência que seria prejudicial para a prestação dos serviços. O Estado deveria estar mais aberto a propostas e programas de intervenção colocados pelas entidades. Deveria financiar projectos apresentados por cada entidade, à medida dos seus interesses e capacidades de realização. Deveria aceitar e premiar a criatividade de cada uma, através da especificidade regional e modelo de funcionamento. Ao invés, hoje, o Estado apresenta os seus programas, obrigando as instituições a concorrer dentro de

parâmetros e regras muito definidas centralmente, sem o cuidado com uma resposta específica e diferenciada para cada região e problema no terreno.

Existe uma necessidade de se procurarem outras fontes de financiamento para além do Estado. Isso obriga-nos a ser mais criativos e activos. O trabalho de parceria interinstitucional pode ter a vantagem de rentabilização de recursos, partilha de meios. Mas, não compreendo uma certa rivalidade entre instituição que prestam respostas sociais. É urgente estabelecer mais e melhores parcerias. Parcerias efectivas e que permitam a rentabilização dos meios disponíveis por forma a uma melhor prestação de serviços à comunidade.

6ª Questão - Qual a sua opinião sobre a possibilidade da instituição poder aproveitar os benefícios dos modelos de gestão com responsabilidade social adoptados pelas empresas?

CP - Poderão existir oportunidades, desde que se respeite o espírito de missão da Instituição. Esta Instituição estabeleceu sempre uma relação directa com as questões ambientais para além da finalidade social. Praticamos agricultura biológica, temos floresta e fazes uma gestão florestal com preocupações ambientais, utilizamos detergentes ecológicos e, preocupamo-nos com a educação ambiental dos nossos alunos e clientes. Procuramos que esta mensagem passe também para a sociedade em geral, não apenas pela nossa práticas, mas pela forma como o divulgamos.

7ª Questão - Considera que esses valores poderão contribuir para a melhoria de uma imagem e que, poderiam ser aproveitados por uma empresa, ao associa-se num projecto de Responsabilidade Social com a Casa de Santa Isabel?

CP - Sem duvida. Se existirem vantagens para ambos, estamos abertos ao estabelecimento de parcerias em projectos que nos permitam gerar receitas para a sustentabilidade financeira da Instituição. A utilização da nossa imagem e tudo o que ela representa, por empresas, pode ser uma possibilidade, desde que previamente sejam acordados os parâmetros do protocolo de parceria. Não negamos essa possibilidade. Temos que ser criativos e discutir novas possibilidades. Porque não essa possibilidade?

Questionário – Monitores e Técnicos

Casa de Santa Isabel – Instituto de Pedagogia Curativa

5 de Março de 2009

Dados	Idade	48, 35, 52, 29, 47, 53, 43, 29, 47, 41, 41, 47	Sexo	Masculino 5 Feminino 7
--------------	-------	---	------	---------------------------

Recursos Humanos		Insuficientes	1	2	3	4	Suficientes
Funcionários		3		3	6	3	9
Técnicos		7	2	5	2	3	5
Voluntários		1		1	5	6	11
Utentes		7	2	5	3	2	5
Comentários	Comunidade terapêutica que beneficia de voluntariado de funcionários para além do horário de trabalho. Necessidade de mais utentes para a formação profissional Mais pessoal técnico especializado para melhor atendimento para diferentes respostas sociais da instituição Muito trabalho burocrático Mais funcionários para apoio a monitores e na área da higiene Técnicos com formação específica (ex. Técnicos de Reabilitação, Terapeutas e Fisioterapia)						
Recursos Materiais		Insuficientes	1	2	3	4	Suficientes
Edifícios		1		1	8	3	11
Equipamentos		5	1	4	6	1	7
Matérias-primas		3		3	6	3	9
Materiais pedagógicos		7		7	5		5
Veículos		10	4	6	1	1	2
Equipamento de Apoio e Lazer		7	5	2	5		5
Comentários	Equipamento com desgaste e desajustado ** Introdução de Novas Tecnologias Falta de veículos para as diferentes actividades *** Equipamento de Fisioterapia Campo de Jogos e piscina – com rentabilidade pela comunidade e população geral Carência de recursos matérias e pedagógicos para a formação e outras actividades específicas de reabilitação						
Recursos Financeiros		Insuficientes	1	2	3	4	Suficientes
Valor dos salários		7	2	5	4	1	5
Área pedagógica ou profissional		7		7	5		5
Actividades de lazer		9	2	7	3		3
Desenvolvimento de formação, eventos, etc		5	2	3	4	3	7
Novos projectos - -		7	3	4	2		2
Outros: Quais? _____							
Comentários	Sujeitos a forte subsidiodependênciaa Restrição na capacidade de executar algumas actividades – limitados ao funcionamento Apostar em novos projectos Novas medidas para a população-alvo Rentabilizar recursos físicos e humanos que possui Faltam algumas regalias aos trabalhadores -Subsídio de Alimentação para todos Mais recursos financeiros para mais serviços com mais qualidade Como novo serviço foi sugerido o apoio domiciliário Falta de reconhecimento das especializações em detrimento da área social						

Modelo Organizacional		Desajustado	1	2	3	4	Ajustado
Dinâmica da organização		2		2	8	2	10
Responsabilidade de cada elemento		2		2	10		10
Trabalho de equipa		4	1	3	7	1	8
Participação		6	1	5	6		6
Comunicação		8	1	7	4		4
Iniciativa individual		1	1		11		11
Convívio		3		3	7	2	9
Ambiente de trabalho		1		1	10	1	11
Oportunidades de progressão ou mudança		6	2	4	6		6
Formação interna		7	2	5	2	3	5
Formação externa		6	3	3	5	1	6
Comentários	Modelo que pode sofrer algumas melhorias						
	Co-responsabilização com deficiências funcionais						
	Deficiências de comunicação						
	Faltam actividades de convívio entre os colaboradores (reforço de equipa)						
	Falta uma outra visão sobre o exterior						
	Necessidade de ajustamento em algumas áreas						
	Falta de partilha de ideias e funcionamento em equipa						
	Dinâmica organizacional precária						
	Deficiente trabalho de equipa						
Sustentabilidade financeira	Forte e crescente individualismo ao nível dos recursos humanos						
	Dificuldade em responsabilizar os trabalhadores por deficiente divisão de tarefas						
	Falta de uma liderança forte e interventiva em determinados assuntos						
	Desajustado						
	1						
	2						
	3						
	4						
	Ajustado						
Modelo actual +		6	3	3	5		5
Dependência de subsídios		9	4	5	2		2
Capacidade para enfrentar o futuro +		10	3	7	1		1
Comentários	Forte dependência de subsídios do Estado						
	É urgente criar novas alternativas de financiamento para enfrentar o futuro						
	Incapacidade para arranjar medidas de levedez à mudança de situação						
	Impossibilidade de oferecer novos serviços						
Alternativas de financiamento							
Mecenato		1	Classifique por ordem de importância (1,2,3,4, ...) as alternativas propostas, ou outras que queira indicar, sendo 1 a mais importante e decrescendo sucessivamente. 1.ª opção – Prestação de novos serviços (5) 2.ª opção - Novos projectos (4) 3.ª opção – Parcerias empresas (3) Novas áreas de formação (3)				
Reforçar os subsídios do Estado		1					
Donativos de particulares							
Parcerias com outras entidades públicas		1, 1, 1					
Parcerias com empresas		3					
Parcerias com entidades privadas sem fins lucrativos		2, 2					
Prestação de novos serviços		5, 3, 2					
Explorar novos projectos		4, 4, 1					
Novas áreas de formação		1, 1, 3					
Outras: Quais? _____							
Comentários	Alternativa pela comercialização de produtos como forma de melhorar a integração dos formandos						
	Empenho em procurar alternativas aos subsídios						
	Explorar os seus recursos, potenciar e rentabilizar as suas qualidades						
	É urgente começar a pensar em alternativas para o financiamento da instituição						
	Capacidade de inovar para a autosustentabilidade						

Áreas com potencial de desenvolvimento na Casa de Santa Isabel		
Ambiente	1	Classifique por ordem de importância (1,2,3,4, ...) as alternativas propostas, ou outras que queira indicar, sendo 1 a mais importante e decrescendo sucessivamente. 1.ª opção – Área profissional da padaria (6) 2.ª opção – Floresta (3) 3.ª opção – Área profissional cozinha (2) Área profissional padaria (2) Turismo de natureza (2)
Agricultura biológica	1, 1	
Floresta	3	
Gastronomia	1	
Cultura	1	
Artesanato	1, 1	
Serviços à Comunidade	2, 1, 1	
Actividades culturais (música, teatro, dança, etc)	2, 1	
Turismo de Voluntariado		
Turismo de Natureza	1, 2	
Actividades de animação		
Serviços de apoio domiciliário a utentes	2, 1	
Área profissional da padaria	6, 1, 2	
Área profissional da carpintaria	2	
Área profissional da cozinha	2	
Área profissional da construção civil		
Outros: Quais? _____		
Comente:	Importante potenciar os serviços. Existem recursos que podem ser rentabilizados. Ambiente e a natureza como áreas a explorar. Melhorar a qualidade dos serviços. Só algumas das áreas apresentadas terão saída. O know-how adquirido permite a criação de novos serviços, bem como incentivar a produção e a implementação de actividades ligadas à natureza. Todas as áreas têm imenso potencial, dependendo de iniciativas pessoais.	

Emprego/ocupação	Sim	Não
Considera que todos os utentes da formação terão futura integração profissional?	1	11
A instituição deveria criar condições de emprego protegido?	12	0
Considera as actuais áreas profissionais suficientes?	4	8
A instituição deve privilegiar o emprego dos utentes em detrimento das actividades de ocupação? *	6	5
<p>* Um dos inquiridos não respondeu a esta pergunta.</p> <p>Comente: Acreditar no futuro como oportunidade. A Instituição deve tentar o equilíbrio entre o emprego dos utentes e dos que estão em Centro de Actividades Ocupacionais. Presentemente existe muita dificuldade de integração profissional para as “pessoas ditas normais”, tornando, logicamente, mais difícil essa possibilidade para as pessoas “especiais”. É uma grande dificuldade com que nos deparamos e até uma frustração para os próprios monitores. Com a actual crise de emprego, dificilmente colocaremos formandos em mercado de trabalho. A solução poderá passar pela integração dos formandos em oficinas de produção.</p>		
Empreendedorismo	Sim	Não
Considera a instituição uma entidade empreendedora?	7	5
Considera importante que a instituição procure alternativas de financiamento?	11	1
Está disponível para participar no desenvolvimento de novos projectos?	11	1
A instituição tem capacidade para criar mais emprego? *	7	4
A instituição tem condições para proporcionar emprego protegido a alguns utentes?	10	2

Obrigado pela sua colaboração

* Um dos inquiridos não respondeu a esta questão

Guião da Entrevista a Formandos e Resultados

Casa de Santa Isabel – Instituto de Pedagogia Curativa

Utentes – Capacidade de Trabalho

Tempo estimado: 10 minutos

Dia de realização: 2 de Março de 2009

Técnica: Registo presencial, com recolha da informação em apontamento resumo

Ficha Técnica

Os resultados foram obtidos com entrevistas individuais a doze formandos que frequentam as cinco áreas profissionais que a instituição ministra.

Detentores de diferentes graus de deficiência ou limitação cognitiva o que dificultou a aplicação da entrevista.

Foi necessário adaptar a terminologia das perguntas à capacidade interpretativa do entrevistado, denotando-se que muitas das respostas, apesar da simplicidade da questão, eram meramente reactivas e com ausência de capacidade reflexiva.

Alguns elementos não responderam ao solicitado em determinadas questões, por incapacidade de interpretação cognitiva, por não possuírem noção temporal ou por possuírem uma noção distorcida da realidade.

Resumo das respostas obtidas

Dados	<p>Idades: 17, 18, 20, 21, 24, 25, 26, 30, 34, 36</p> <p>Sexo: 8 Masculino 4 Feminino</p>
Instituição	<p>Como se sente na Instituição? Gosta do ambiente, dos colegas, da forma como é tratado? Gostam do convívio com os amigos, do ambiente e dos colegas. Gostam das doutoras e de toda a malta. Um até manifestou tristeza pelo fim-de-semana.</p> <p>O que gosta mais? Carpintaria, monitores e técnicos. Colegas, amigos, namorada, Rancho da CSI. Alguns monitores. Comida. Curso. Trabalho. Convívio com outras pessoas. Ambiente</p> <p>O que gostam menos? Regras, confusões. Ir para casa. Das brincadeiras dos colegas (dêem nas orelhas) Actividades do Rancho e do Teatro Que o chateiem</p> <p>Interno ou externo? 9 utentes externos e 3 internos (residentes)</p>
Situação face à formação	<p>Qual a área profissional em que se encontra? Carpintaria Padaria Construção Civil Silvicultura Cozinha</p> <p>Está satisfeito? Gostaria de estar noutra área? Qual? A generalidade demonstra interesse e satisfação pela área profissional em que está inserido. Alguns, poucos, revelaram interesse por experimentar outras áreas, embora sem uma fundamentação relevante para essa vontade.</p>

Emprego	<p>Gostaria de ter um emprego? Ganhar um salário? Quanto? Que outro emprego gostaria de ter? Gostava mais de trabalhar numa empresa ou na Casa de Santa Isabel?</p> <p>Todos os inquiridos manifestaram gosto pelo desenvolvimento de uma actividade profissional. Contudo, apenas um, revelou possuir uma noção objectiva sobre a representação de uma relação laboral, salário e seu valor referencial. A maioria, apesar de serem detentores de capacidade para o trabalho, especialmente para o exercício de tarefas que não requeiram autonomia nem complexidade, não possuem uma noção sobre o significado de um emprego e da sua manutenção. Associam emprego a rendimento, mas são incapazes de uma aproximação à complexidade representativa que o conceito transporta.</p> <p>A maioria possui um desfasamento entre o ambiente oferecido pela instituição e o de uma empresa, embora alguns dos inquiridos já tenham efectuado estágio prático, no âmbito da formação, em empresas e outras entidades.</p>
Apoio para o Emprego	<p>Quem o ajudaria no caso de um emprego fora da instituição? Tem família que ajude? Quem pode ajudar no transporte? Quem pode ajudar no almoço?</p> <p>Perante estas questões foi possível observar que três elementos são internos, dependendo inteiramente do suporte institucional para o quotidiano.</p> <p>Dos externos, podem dividir-se entre os possuem algum suporte familiar e autonomia limitada para a deslocação em transportes públicos e os que não possuem capacidade para</p>

ANEXO 10

Instrumentos de Apoio à Elaboração da Proposta

Matriz de análise e avaliação da participação dos *Stakeholders*

Oferta de Serviços de Turismo Solidário - Pacotes de Sensações

Matriz de Análise de Constrangimentos e Potencialidades

Matriz de Avaliação de Impactes

Quadro 37 - Matriz de análise e avaliação da participação dos Stakeholders

[illegible]

Quadro 40 - Oferta de Serviços de Turismo Solidário - Pacotes de Sensações

Duração	Alojamento ou s/alojamento	Refeições	Actividades
1 dia	Casa da Lapa Casa das Penhas Hotel Camelo Quinta do Crestelo	Almoço Jantar - Restaurante	Visita / Oficinas / Quinta biológica Floresta Terapia
1 dia		Almoço	Visita / Oficinas / Quinta biológica Floresta Terapia
2 dias	Casa da Lapa Casa das Penhas Hotel Camelo Quinta do Crestelo	Almoços	Visita / Oficinas / Quinta biológica Floresta Terapia / Hipoterapia Visita ao CISE
3 dias	Casa da Lapa Casa das Penhas Hotel Camelo Quinta do Crestelo	Almoços	Visita / Oficinas / Quinta biológica Floresta Terapia / Hipoterapia Visita ao CISE Passeio Serra
1 semana	Casa da Lapa Casa das Penhas Hotel Camelo Quinta do Crestelo	Almoços	Visita / Oficinas / Quinta biológica Floresta Terapia / Hipoterapia Visita ao CISE Passeio Serra (2 dias) Museu do Pão / Museu Brinquedo
2 semanas	Casa da Lapa Casa das Penhas Hotel Camelo Quinta do Crestelo	Almoços	Visita / Oficinas / Quinta biológica Floresta Terapia / Hipoterapia Visita ao CISE Passeio Serra (2 dias) Museu do Pão / Museu Brinquedo Actividades de Animação (3 dias)

Quadro 38 - Matriz de Análise de Constrangimentos e Potencialidades

Fonte: Adaptado Isabel Guerra (2006)

	Propostas	Barreiras	Facilitadores	Estratégias
Actividades do Projecto	Empresa de Inserção – Silvicultura Aproveitamento dos recursos florestais património da instituição e oferecer, em mercado aberto, um conjunto de serviços, tais como: plantação de árvores, limpeza de áreas florestais e venda de lenha para consumo doméstico ou industrial	Aprovação no Financiamento IEFP Concorrência Aquisição de equipamento	Área florestal da instituição <i>Know How</i> dos colaboradores Formação Profissional na área Equipamentos existentes	Candidatura IEFP Aproveitar jovens com formação experiência Promover serviços com componentes de inovação e sentido social
	“VERDE PERTO” Venda de árvores junto de públicos com sensibilidade ambiental e social, que depois de adquiridas pelos aderentes, ficarão ao cuidado da Casa de Santa Isabel que assume o compromisso de designar o “companheiro” que a plantará e efectuará todos os trabalhos de manutenção e conservação necessários, permitindo o seu acompanhamento <i>on-line</i> .	Contactos necessários à escolha do parceiro empresarial para implementar uma acção de Responsabilidade Social Requisito tecnológico Aquisição de equipamentos Equipa para gestão do projecto Campanha de comunicação onerosa	Inovação Área florestal da instituição <i>Know How</i> dos colaboradores Formação Profissional na área silvicultura Equipamentos existentes	Encontrar um parceiro com visão integral de RS e que necessite compensar quotas de CO2 Plataforma tecnológica dinâmica Campanha com impacto de largo espectro (âmbito nacional) Criar um produto com forte cariz social e ambiental
	Turismo Solidário Ao voluntário, para além de uma experiência pessoal e rica em emoções, por contacto com pessoas especiais, é proporcionada a possibilidade de participar em acções de formação/informação: Ambiental - podem ser oferecidas todas as potencialidades descritas nas duas primeiras propostas de intervenção (silvicultura e agricultura biológica). Terapêutico – tendo por base a Homeopatia; oferta de workshops, sessões de informação ou terapias como a Eurytmia e a Quirofonética, que incluem várias modalidades e uso de matérias como o barro, o feltro, as velas ou mesmo a de banhos e oleamentos. As terapias podem ser destinadas a pessoas especiais ou ao público em geral e todas as actividades são desenvolvidas com acompanhamento especializado, cumprindo um conjunto de regras e respeitando a ambiência própria ao seu desenvolvimento.	Contactos necessários à escolha dos diferentes parceiros institucionais e empresariais para implementar um proposta integral com vantagens para todos os <i>stakeholders</i> Avaliação de impactos sobre o público-alvo Avaliação de impactos junto de outras actividades da instituição Equipa para gestão do projecto Campanha de comunicação Resistências internas Criar um produto de oferta equilibrada	Conjunto de potencialidades da instituição: recursos humanos especializados; - Localização geográfica; - Património edificado; - Cultura institucional; - Terapias. Emergência de novos nichos de mercado e crescente procura internacional Existência operador turístico interessado em participar no conceito Existência na região de um conjunto de equipamentos e pólos de interesse que podem ser associados ao produto PROVERE – “Buy Nature”	Criar um produto com forte cariz social e ambiental Campanha de comunicação com impacto de largo espectro (nacional e internacional) Oferecer diversidade de experiências, com inovação e originalidade, mas equilibradas em qualidade e valor Estabelecimento de parcerias Articulação da iniciativa com outros projectos públicos e ou privados
	Plataforma de Valorização dos Produtos Aumentar a capacidade de produção relativamente a alguns dos produtos ou serviços, melhorar a embalagem, diversificar os canais de divulgação e distribuição, aumentará exponencialmente o rendimento da instituição e, consequentemente, o número de pessoas a trabalhar nestas actividades. Suporte - criação de um novo site	Dificuldade na realização de Investimentos Resistências internas à produção Procura do mercado	Existência das áreas de produção: - Silvicultura; - Carpintaria/Marcenaria; - Padaria e Pastelaria; - Cozinha	Diversificar os produtos e serviços Procura de novos canais de distribuição e colocação de produtos e serviços Aproveitar o fluxo de visitas

Quadro 41 - Matriz de Avaliação de Impactes

Fonte: Adaptado Isabel Guerra (2006)

Matriz de Avaliação de Impacte								
Visão Geral								
Tempo	Impacte sobre...	Financeiro	Económico	Social	Cultural	Género	Ambiental	Outros
Curto prazo Longo prazo	Sociedade (como um todo)	Ambiente Protecção Social	Emprego Segurança	Inclusiva	Integração	Igualdade de oportunidades	Valorização da Região	Equitativa
Curto prazo Longo prazo	Comunidade	Desenvolvimento regional	Rentabilização de recursos	% de redução nos casos de exclusão social e pobreza	Envolvimento em parcerias – rede de relações	Contributo para anular desigualdades	Floresta	Governança
Curto prazo Longo prazo	Stakeholders	Novos nichos de mercado Alternativas de Turismo Solidário e Ambiental	Partilha de recursos e ganhos comuns	Responsabilidade Social das Organizações	Partilha de experiências Multiculturalidade	Recursos	Regeneração dos recursos naturais e partilha de benefícios	Poder contribuir para a mudança
Curto prazo Longo prazo	Instituição	Sustentabilidade	Melhoria da qualidade de emprego dos colaboradores	Valorização da importância do papel da instituição	Aumento da visibilidade e propagação do modelo de funcionamento	Oferta de novas possibilidades com vista à igualdade de oportunidades	Aproveitamento de potencialidades	Empreendedorismo e Inovação
Curto prazo Longo prazo	Grupo-alvo Pessoas com deficiência	Salários	Número de indivíduos que integram novos postos de trabalho	Número de pessoas que para além de resolverem o problema de emprego melhoram a sua auto-estima e conseguem uma maior integração social	Alteração da imagem do deficiente face ao emprego Cidadãos participantes	Superar dificuldades individuais	Emprego	N.º de pessoas felizes

Avaliação que deve ocorrer ex-post com o objectivo de avaliar o impacto das implicações do projecto sobre o público-alvo e o seu meio envolvente, mas que neste caso foi efectuada de forma prospectiva.

ANEXO 11

Estrutura para Construção do Projecto

Formulário para Construção do Projecto

Empresas de Inserção

Formulário para Construção de Projecto

1.1 Denominação

Emprego Especial

1.2 Identificação da Entidade Promotora/Executora

Casa de Santa Isabel – Instituto de Pedagogia Curativa e Socioterapia

1.3. Identificação de Entidades Parceiras

ADRUSE – Associação de Desenvolvimento Rural da Serra da Estrela
Associação de Pais de São Romão
Câmara Municipal de Seia
Centro de Acolhimento Temporário – “Solar do Mimo”
Centro Distrital de Solidariedade e Segurança Social da Guarda
Centro de Saúde de Seia
Centro Social da Quinta de Monterroso
Escola Evaristo Nogueira, LDA
Escola Secundária de Seia
Escola Superior de Turismo e Telecomunicações
Fundação D. Aurora Ressurreição Coelho Borges
Hospital Nossa Sr.^a da Assunção – Seia
IEFP – Centro de Emprego e Formação Profissional de Seia
Junta de Freguesia de S. Romão
NERGA/AE – Delegação de Seia
Pró – Sena: Escola Profissional de Seia
Rotary Clube de Seia
Santa Casa da Misericórdia de Seia
URZE – Associação Florestal da Serra da Estrela
Associação de Artesão da Serra Estrela
Hotel Camelo – Grupo LENA Hotels
Hotel da Sra. do Espinheiro
Quinta do Crestelo – Actividades Turísticas
Quinta de Goleares
Quinta do Chão da Vinha
Casa da Lapa
Casa das Penhas
H2Hotel
CISE – Centro de Interpretação da Serra da Estrela
PNSE – Parque Natural da Serra da Estrela
Região de Turismo da Serra da Estrela

1.3 Público-Alvo

Pessoas com deficiência. Numa primeira fase, compreendido pelos utentes da instituição. Numa segunda fase, proporcionar oportunidades de emprego a outras pessoas com deficiência.

1.4 Principais prioridades de intervenção

Implementar na instituição uma metodologia de sustentabilidade assente num conjunto de acções que visem, simultaneamente, o alargamento da capacidade da sua resposta social e a geração de condições para garantir emprego, em “**ambiente protegido**”, a um número significativo de jovens e adultos com deficiência.

2. Fundamentação

Necessidade de criar respostas alternativas ao modelo ao modelo convencional de emprego para a pessoa com deficiência, aproveitando oportunidades que resultam de novas necessidades das sociedades contemporâneas.

Aproveitar as potencialidades da Instituição (localização geográfica, vasta área de interesse paisagístico, cultura organizacional e metodologias terapêuticas).

Aproveitar o interesse que a sociedade da informação propiciam à aplicação e divulgação de serviços e produtos.

3. Objectivos da Intervenção

3.1 Finalidade

Gerar emprego a pessoas com deficiência

3.2 Objectivo Geral

Melhorar a sustentabilidade financeira da instituição e criar emprego em ambiente protegido para pessoas com deficiência e

3.3 Objectivos Específicos

Criar uma estrutura de prestação de serviços na área da silvicultura que permita o aumento das receitas financeiras da instituição e a inserção de novos trabalhadores

Aproveitamento das potencialidades do voluntariado e do turismo solidário, criando uma equipa para coordenação e implementação de actividades associadas a esta área

Construir uma plataforma tecnológica que permita a melhorar a comunicação institucional e, simultaneamente, permitir a gestão dos objectivos de colocação dos novos produtos e serviços no mercado

4. Metas

Até final do ano 2009, criar uma equipa de trabalho, através de uma estrutura que permita a criação de cinco novos postos de trabalho para pessoas com deficiência, implementando uma Empresa de Inserção⁶⁴ na área da prestação de serviços de silvicultura e afins.

Iniciar em 2010 a venda do produto VERDE PERTO, com alargamento dos postos de trabalho na equipa de silvicultura, até final de 2011, para mais 5 empregados.

Até Agosto de 2010, conseguir implementar um conjunto de três pacotes de turismo de voluntariado, implicando o estabelecimento de parcerias com cinco dos principais operadores regionais de turismo ao nível de alojamento, com oferta segmentada.

Realizar durante o ano 2010 um conjunto de 20 actividades para receber igual conjunto de grupos de visitantes.

Até meados de 2010, criar e colocar em funcionamento o novo site da instituição, onde para além da caracterização institucional, com serviços e valências, seja possível rentabilizar oportunidade de captação de clientes com interesse sobre os produtos resultantes das oficinas (carpintaria-marcenaria, padaria-pastelaria, tecelagem e cozinha). Esta ferramenta tecnológica deverá ainda permitir a divulgação das novas áreas de exploração que permitirão a oferta de um conjunto de serviços integrados na silvicultura, como: limpeza de matos, plantações, tratamentos e fornecimento de lenha. Outra área de divulgação e gestão de actividades será para a oferta de turismo de voluntariado.

⁶⁴ Empresa de Inserção - são uma das medidas activas do Mercado Social de Emprego, criadas através da Portaria n.º 348-A/98, de 18 de Junho.

Até ao final de 2011, aumentar em 100 % a capacidade de produção de produtos da padaria, pastelaria e marcenaria, em 50% os produtos comercializáveis da tecelagem, cozinha e agricultura biológica.

5. Localização Geográfica da Intervenção

Projecto a ser implementado nos terrenos propriedade da Casa de Santa Isabel, com uma área de cerca de 37 hectares, situados na freguesia de S. Romão, concelho de Seia
O Concelho de Seia constitui-se em 29 freguesias (115 localidades), ocupa uma área de 436 Km2, pertence administrativamente ao distrito da Guarda e, segundo o Censos de 2001, tem uma população de 28144 habitantes.

6. Metodologia

Primeiro, efectuar a constituição de duas equipas para trabalhar as informações técnicas, assim como os instrumentos de recolha de dados e a identificação dos recursos mínimos imprescindíveis para a sua aplicação;

Segundo, recolha de protocolos de parceria para adaptação das propostas do projecto às características do meio e às pessoas que o vão levar a cabo, com vista a efectuarem o desenho de actividades ou acções de forma sistematizada e pormenorizando os elementos necessários à orçamentação;

Terceiro, efectuar a calendarização precisa para desenvolvimento do projecto;

Quarto, sujeitar o financiamento do projecto a aprovação pelos *stakeholders* (conjunto previsto entre: parceiros empresariais, IEFP, ISS, INR, FCT, e alguns parceiros institucionais locais, nomeadamente Município de Seia e Freguesia de S. Romão).

6.2 Acções e Grupos-Alvo

7. Localização Temporal

--

7.1 Cronograma de execução das Acções

8. Recursos Humanos

Aqui importa descrever a quantidade e qualidade das pessoas a implicar nas acções

9. Recursos Materiais

9.1 Identificação dos recursos a afectar

Fontes de verificação dos Resultados/Metas

Registos
Volume de dados
Inquéritos

Complementaridade do Projecto

(com outras iniciativas nacionais ou comunitárias)

Objectivos do Programa Rede Social
Políticas de Apoio à Família e à Comunidade – ISS, IP
Programas de Inserção Profissional do IEFP
Programa Novas Oportunidades – Qualificação e Certificação de adultos e jovens
Programa Operacional Potencial Humano (POPH - QREN)
Programa Igualdade de Oportunidades

Avaliação do projecto

Avaliação externa, através da equipa contratada para a concepção da aplicação informática, manutenção e impacte de registos durante a fase de implementação do projecto, de carácter semestral (avaliação on-going ou avaliação de acompanhamento), tendo em conta os indicadores de monitorização definidos e outras técnicas de recolha de informação mais sistematizadas com um maior controlo metodológico.

O projecto será também avaliado pela equipa técnica e parceiros do CLAS de Seia (avaliação on-going ou avaliação de acompanhamento), com periodicidade semestral. Deste processo serão elaborados relatórios semestrais afins e dada especial relevância aos relatórios anuais. Os registos serão tratados estatisticamente em quadros sinópticos e de análise de conteúdo de forma a possibilitar a reflexão, aprendizagem e reorientação das acções, dos processos, das metodologias e dos resultados esperados.

Quadro 39 - Empresas de Inserção

Empresas de Inserção
<p>As Empresas de Inserção, são uma das medidas activas do Mercado Social de Emprego, criadas através da Portaria n.º 348-A/98, de 18 de Junho, tendo como objectivos e vocação prioritária: a) O combate à pobreza e à exclusão social através da inserção ou reintegração profissionais; b) A aquisição e o desenvolvimento de competências pessoais, sociais e profissionais adequadas ao exercício de uma actividade; c) A criação de postos de trabalho, para a satisfação de necessidades sociais não satisfeitas pelo normal funcionamento do mercado e para a promoção do desenvolvimento sócio-local. Têm como destinatários públicos desempregados de longa duração, especialmente, os que se encontram em situação de desfavorecimento face ao mercado de trabalho (alcoólicos, beneficiários do Rendimento Social de Inserção, deficientes, ex-reclusos, jovens em risco, sem abrigo, toxicodependentes, vítimas de prostituição, entre outros).</p> <p>As Empresas de Inserção organizam-se e funcionam segundo modelos de gestão empresarial, com as adaptações exigidas com os fins que prosseguem, em que para cada trabalhador é delineado um processo de inserção (ciclo de inserção, através da elaboração de um plano individual que envolve dois momentos: a) Formação profissional, visando o desenvolvimento de competências pessoais, sociais, e profissionais com a duração máxima de seis meses; e, b) Profissionalização, através do exercício de uma actividade na empresa de inserção, visando o desenvolvimento e consolidação das competências adquiridas.</p> <p>Esta empresas são estruturas apoiadas e financiadas pelo Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP), que concede apoio técnico para identificação das necessidades locais, formação em gestão, preparação do processo de inserção e acompanhamento das pessoas em processo de inserção, desde a admissão até à efectiva integração no mercado de trabalho. O IEFP atribui apoio financeiro ao investimento que pode assumir cumulativamente a forma de subsídio não reembolsável (no valor de 50% do montante das despesas de investimento elegíveis, não podendo, porém, exceder o valor de 18 vezes o Indexante Apoios Sociais (IAS), por cada posto de trabalho criado para os trabalhadores em processo de inserção) e empréstimo sem juros (o montante máximo deste empréstimo, reembolsável num prazo máximo de sete anos, pode atingir 20% de despesas de investimento elegíveis, não podendo, porém, exceder o valor de 18 vezes o IAS, por cada posto de trabalho criado para os trabalhadores em processo de inserção).</p>